



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
EM GESTÃO**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIO PARA A CRIAÇÃO DE UMA REDE
INDEPENDENTE DE RETALHO DE COMBUSTÍVEIS LÍQUIDOS

MÁRIO MIGUEL VEIGA DA SILVA

SETEMBRO - 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
EM GESTÃO**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIO PARA A CRIAÇÃO DE UMA REDE
INDEPENDENTE DE RETALHO DE COMBUSTÍVEIS LÍQUIDOS

MÁRIO MIGUEL VEIGA DA SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

JÚRI:

PRESIDENTE: PROF. DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO

VOGAIS: PROF. DOUTOR LUÍS FILIPE NUNES COIMBRA NAZARÉ

SETEMBRO - 2013

SUMÁRIO EXECUTIVO

O retalho de combustíveis rodoviários, em Portugal, é uma atividade altamente competitiva. Por ser um mercado maduro, existem muitas empresas a operar num setor que é dominado por um conjunto reduzido de operadores. Devido às suas reduzidas dimensão e capacidade financeira, e ao seu fraco poder negocial, os pequenos operadores independentes locais encontram-se sem meios para competir com os demais grandes operadores. Contudo, existe espaço no mercado português para novos operadores.

Este trabalho final de mestrado estrutura o plano de negócio para a criação de uma nova rede independente de retalho de combustíveis rodoviários, em Portugal Continental, utilizando o modelo do associativismo cooperativo. A escolha deste modelo resulta da identificação de uma oportunidade de negócio relevante que visa salvaguardar a existência de pequenos operadores, no mercado, criando uma estrutura cooperativa rentável. O conceito de negócio foi discutido e validado por profissionais com vasta experiência no setor e que desempenharam funções de direção em empresas petrolíferas integradas de relevo que operam no mercado nacional.

Com início de atividade em 2014, esta cooperativa pretende ser a organização independente modelo no setor da energia na Península Ibérica e, no final de 2019, ter 150 pontos de venda e atingir um volume de negócios de 213 Milhões de Euros (cerca de 150 Milhões de Litros).

O capital inicial necessário é de €800 000. O VAL estimado (na perspetiva do investidor) é de 18,9 Milhões de Euros e na perspetiva do projeto 141,3 Milhões de Euros.

Palavras chave: Plano de Negócio, Estratégia, Retalho de Combustíveis, Indústria Petrolífera, Cooperação

ABSTRACT

The Portuguese fuel retail business is highly competitive. The number of companies operating in this sector is enormous but only a scarce amount of them has the upper hand.

Being the tiny fish in the pound, with restricted financial capabilities and reduced bargaining power, the small independent fuel retailers find themselves unable to compete face to face with the major operators. Nevertheless there is room for newcomers in the Portuguese fuel retail business.

This document structures the business plan for a new independent fuel retail network in mainland Portugal that will safeguard the existence of small independent retailers in a profitable and competitive cooperative association. This business concept was discussed and validated by oil industry professionals with vast management experience in oil companies that operate in Portugal.

This cooperative aims to be a model to follow within the energy sector in the Iberian Peninsula. It will start its operations in 2014 and by the end of 2019, it is estimated to have 150 retail stations and a total sales value of 213 Million Euros (circa 150 Million Litres).

The initial capital needed for this venture is €800 000. The NPV in the investors perspective is 18,9 Million Euros and in the project perspective reaches 141,3 Million Euros.

Keywords: Business Plan, Strategy, Fuel Retail, Oil Industry, Cooperation

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO TEÓRICA E METODOLOGIA	2
3. PLANO DE NEGÓCIOS	4
3.1. Descrição de Negócio e Modelo a Adotar	4
3.2. Missão e Visão	5
3.3. Objetivos Estratégicos por Anos	5
3.4. Análise Ambiental	6
3.4.1. Definição da Indústria e do Mercado	6
3.4.2. Envolvente Externa	9
3.4.2.1. Envolvente Política e Legal	9
3.4.2.2. Envolvente Económica	10
3.4.2.3. Envolvente Social e Cultural	11
3.4.2.4. Envolvente Tecnológica	12
3.4.2.5. Envolvente Natural	13
3.4.3. Forças de Porter	13
3.4.4. Fatores Críticos de Sucesso	14
3.5. Análise Setorial	15
3.6. Análise Competitiva	15
3.6.1. Definição e Análise dos Concorrentes	15
3.6.2. Matriz TOWS	20
3.7. Análise do Mercado	21
3.7.1. Mercado – Dimensão e Evolução	21
3.7.2. Mercado Alvo	22
3.7.3. Proposta de Valor e Posicionamento	23
3.8. Plano de Marketing	24
3.8.1 Produtos e Serviço	24
3.8.2. Marca e Imagem	25
3.8.3. Localização	25
3.8.4. Preço	26
3.8.5. Promoção	28
3.9. Plano Operacional	28

3.10. Equipa de Gestão	29
3.11. Plano Financeiro	30
3.11.1. Vendas, CMVMC, FSE, Gastos com Pessoal e Ponto Crítico Operacional	30
3.11.2. Fundo de Maneio, Investimento e Financiamento	31
3.11.3. Demonstrações Financeiras Previsionais (Balanço, DR e Fluxos de Caixa) ...	32
3.11.4. Principais Indicadores e Avaliação	33
3.11.5 Comparativo com Outros Operadores no Mercado	33
3.12. Cenários e Plano de Contingência	34
3.13 Notas Finais	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	41
Anexo I – Postos de Abastecimento de Combustíveis Líquidos por Distritos e por Tipologia de Operador.....	41
Anexo II - Localização dos Distribuidores B	42
Anexo III – Vendas, Preços e Componentes de Preços de Combustíveis Líquidos	43
Anexo IV – Custos de Produto, Preço Grossista e PVP	45
Anexo V – Plano Financeiro	46
Anexo VI – Forças de Porter	52
Anexo VII – Tabela Comparativa de Metodologias para Execução de um Plano de Negócio.....	53

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Elementos Essenciais num Plano de Negócio	3
Tabela II- Objetivos Estratégicos por Anos	5
Tabela III - Fatores Críticos de Sucesso	14
Tabela IV - Quotas de Mercado – 2009	15
Tabela V - Diferencial Médio entre os PVPR das Petrolíferas e o PMVP das Principais Cadeias de Supermercados na Venda a Retalho - Portugal (4T-2012).....	17
Tabela VI - Mass Retail – Principais Operadores e N.º de Pontos de Venda	18
Tabela VII - Operadores Independentes - Pontos de Venda por Sub-grupo	19
Tabela VIII - Matriz TOWS	20
Tabela IX – Estudos de Imagem – Logótipos	25
Tabela X – Pressupostos de Vendas (Volume em m3 e Euros) e CMVMC	30
Tabela XI – Ponto Crítico Operacional Previsional (Euros)	31
Tabela XII - Cenários de Variação de Volume de Vendas e de Compra de Produtos	34

1. INTRODUÇÃO

A comercialização de combustíveis líquidos, em Portugal, é dominada por um conjunto reduzido de empresas (Galp Energia, BP Portuguesa, Repsol e Cepsa). Nos últimos anos, intensificou-se a concentração do retalho de combustíveis líquidos motivada pela saída do mercado nacional de empresas petrolíferas internacionais e pelo aumento da quota de mercado (em volume) dos hiper/supermercados. Como resultado das medidas de carácter recessivo tomadas pelo governo no âmbito do programa de consolidação das contas públicas, a estes dois movimentos associaram-se também uma acentuada contração do consumo privado e uma redução da atividade industrial (Banco de Portugal, 2013), colocando ainda mais pressão sobre o mercado.

Devido às suas reduzidas dimensão e capacidade financeira, e ao seu fraco poder negocial, os pequenos operadores independentes locais encontram-se sem meios para competir com os grandes operadores. Este é um setor de atividade onde a obtenção de economias de escala e a aquisição de capacidade negocial e financeira são cruciais para o sucesso empresarial. Contudo, existe espaço no mercado português para novos operadores no retalho de combustíveis líquidos, tal como se prova pelo surgimento de novas empresas como a Prio Energy, a OZ Energy ou a Rede Energia.

Este documento estrutura um plano de negócio para a criação de uma nova rede independente de retalho de combustíveis líquidos (*Fuel Retail*), em Portugal Continental, aproveitando a conjuntura económica atual como catalisador de mudança e que se designará **GO**.

Tendo em conta a complexidade do negócio em causa, por forma a facilitar a elaboração do plano financeiro foram tidas em conta somente as vendas de combustíveis. Como modelo base foi utilizado o modelo em MS Excel disponibilizado pelo IAPMEI, ligeiramente adaptado por forma a abranger as especificidades do negócio.

2. REVISÃO TEÓRICA E METODOLOGIA

Ainda que usados de forma permutável, os conceitos modelo de negócio, estratégia e tática são intrinsecamente diferentes. A sua abrangência é utilizada normalmente com tamanha extensão que podem significar tudo ou mesmo nada (Magreta, 2002). Na preparação de um plano de negócio é preciso clarificar as diferenças entre estes conceitos. Um modelo de negócio tem de responder a quatro perguntas essenciais : Quem é o cliente que pretendemos servir? O que valoriza esse cliente? Como se pode criar valor? Qual a lógica económica que explica como fornecer o produto/serviço ao custo adequado? (Magreta, 2002).

A estratégia competitiva explica como uma organização pode ser a melhor (diferente) e mais eficaz comparativamente aos seus adversários, pois as organizações atingem desempenho superior quando estabelecem e mantêm uma vantagem competitiva que os seus adversários não conseguem copiar (Magreta, 2002 & Porter, 1996) e que lhes permite obter reembolso do investimento a longo prazo (Porter, 2001). É essencial que exista uma consistência interna entre a estratégia e modelo de negócio escolhido (Masanell & Ricart, 2011). Dentro de estratégia competitiva é indispensável distinguir a eficiência operacional do posicionamento competitivo, ainda que ambos sejam essenciais para o desempenho de uma organização (Porter, 1996). Entende-se como eficiência operacional o conjunto de decisões operacionais que permite a uma organização concretizar o mesmo que os seus concorrentes mas de modo mais eficiente, por forma a atingir a rentabilidade (Porter, 1996). Mas tal por si só não é suficiente pois rapidamente os adversários podem (e geralmente conseguem) operar o mesmo tipo de medidas, quer seja pela adoção de novos métodos/processos ou porque a tecnologia simplesmente evolui. A eficiência operacional é um dado adquirido de qualquer organização (Porter, 1996). A adoção de um posicionamento competitivo estratégico permite selecionar um conjunto de atividades únicas à organização por forma a oferecer um *mix* de valor inigualável e que se sustenha no tempo

(continuidade). Para tal, a organização tem de permanentemente fazer *trade-offs* entre o que pode ou não pode oferecer para criar valor para os seus clientes (Porter, 1996).

A tática é o plano de contingência contra as alterações constantes no ambiente em que a organização opera. Está interligada com o modelo de negócio e com a estratégia (Masanell & Ricart, 2011).

Qualquer negócio deve ter o modelo de negócio, a estratégia e as táticas incluídas num documento chamado Plano de Negócio. Este deve existir mas não é imprescindível para o sucesso de um negócio (Shalman, 1996). Contudo, caso exista plano de negócio, este deve clarificar quatro elementos essenciais: Pessoas, Oportunidade, Contexto, e Risco e Recompensa (Shalman, 1997).

TABELA I
Elementos Essenciais num Plano de Negócios

Pessoas	Quem está envolvido na gestão e quem falta?
Oportunidade	Qual a natureza da oportunidade? A quem se vende? O que se vende? Como se vai extrair valor? Como vai a evoluir a oportunidade e a que velocidade? Quais as barreiras para o sucesso?
Contexto	Que fatores podem influenciar o desenvolvimento do negócio - alterações na legislação, taxas de juro, ou a inflação? Como vai a gestão responder às mudanças?)
Risco e Recompensa	Que tipo de negócios serão efetuados? Qual o grau de sucesso? Qual será a evolução?

Adaptado de Shalman (1997)

Depois de analisadas e comparadas três metodologias de execução de um plano de negócio (Anexo VII), nomeadamente de consultoras internacionais como a Delloite & Touche e a Ernst & Young, o modelo base utilizado para a elaboração do plano de negócio expresso neste documento foi o modelo de Harvard tal como expresso na publicação *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*, da Harvard Business Press Books, por ser o mais equilibrado e completo. Adicionalmente, foi incluído um Plano de Contingência, que não estava contemplado no modelo inicial. Este plano é a tática, i.e. a resposta possível da organização às mudanças que possam surgir no ambiente e às presunções iniciais expressas no plano.

3. PLANO DE NEGÓCIOS

3.1. *Descrição de Negócio e Modelo a Adotar*

Este projeto pretende conceber uma nova rede independente de *Fuel Retail* (Vendas a retalho de combustíveis líquidos derivados de petróleo) com *Non Fuel Retail* (Vendas a retalho efetuadas num posto de abastecimento, excluindo combustíveis). Esta rede será criada pela junção, numa mesma organização sob uma mesma insígnia – GO - , de pequenos retalhistas de combustíveis dispersos por Portugal Continental.

O modelo a utilizar será o Associativismo Cooperativo, centralizando todas as compras, integrando a logística, otimizando operações e processos/métodos, controlando a cadeia de abastecimento, criando sinergias, melhorando as capacidades de gestão e incrementando a capacidade negocial e financeira. Só assim é possível usufruir de todas as vantagens que decorrem de economias de escala, atingir níveis superiores de eficiência operacional e aumentar o poder de negociação com os fornecedores. Para operacionalizar este modelo é necessário que os seus integrantes assumam perder alguma da sua autonomia enquanto entidades formal e legalmente independentes, obtendo em troca a participação numa organização mandatada por eles próprios para gerir o negócio em todos os seus aspetos. Mais do que uma central de compras ou agrupamento de compras, esta associação de pequenos retalhistas terá uma insígnia comum, marcas próprias, gestão centralizada e serviços partilhados como, por exemplo, compras, marketing e sistemas de informação. Este tipo de organização de negócio, de acordo com o seu estatuto fiscal especial, permite ainda ter vantagens especiais em termos fiscais, tais como a isenção de IRC (Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas), de IMT (Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas) e de IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis), ou de Imposto de Selo.

3.2. Missão e Visão

- (i) Missão – Satisfazer as necessidades energéticas de clientes privados e empresariais.
- (ii) Visão - Ser a organização independente modelo no setor da energia, na Península Ibérica, pela qualidade dos seus produtos e serviços, pelo seu desempenho financeiro, pela competência e pela dedicação de todos os seus colaboradores, e pela capacidade de criar, gerir e manter parcerias duradouras.

3.3. Objetivos Estratégicos por Anos

TABELA II
Objetivos Estratégicos por Anos

2014	<ul style="list-style-type: none">- Obtenção de licenciamento;- Criação da estrutura e operacionalização do projeto ao nível legal e comercial;- Angariação de 30 pontos de venda com um volume médio anual de 750 m3 por posto;- Volume de vendas total de 22 500 m3.
2015	<ul style="list-style-type: none">- 50 pontos de venda e volume total de 40 000 m3;- Obtenção do estatuto de importador de produtos refinados;- Preparação para importação (local de armazenagem, cálculo de reservas, negociação de financiamento bancário).
2016	<ul style="list-style-type: none">- 80 pontos de venda e volume total de 68 000 m3;- Implementação do programa de fidelização para clientes finais.
2017	<ul style="list-style-type: none">- 100 pontos de venda e volume total de 90 000 m3.
2018	<ul style="list-style-type: none">- 110 pontos de venda e volume total de 104 500 m3.
2019	<ul style="list-style-type: none">- 150 pontos de venda e volume total de 150 000 m3;- Diversificação de negócio (<i>Wholesale, Homebase, Fleets</i>).

Os Objetivos estratégicos podem dividir-se em Objetivos Volumétricos e Objetivos Operacionais e de Sustentabilidade. Os objetivos volumétricos representam a intenção de crescimento em número de pontos de venda e em volume de vendas (m3) médio por ponto de vendas. O volume de vendas (m3) é o fator mais importante que vai sustentar toda a estratégia e o modelo de negócio. Dos objetivos estratégicos pode-se considerar a obtenção da licença de importação de produtos refinados derivados do petróleo como o mais crítico pois, por um lado,

permitirá entrar numa nova fase de competitividade (pela aquisição de produtos no mercado internacional a preços mais competitivos), por outro garantirá a sustentabilidade futura do negócio ao eliminar a dependência de fornecimento de concorrentes diretos.

3.4. *Análise Ambiental*

3.4.1. *Definição da Indústria e do Mercado*

A indústria petrolífera divide-se em *Upstream* (atividades de exploração, desenvolvimento, produção e venda de crude) e *Downstream* (atividades relacionadas com a refinação, transporte e armazenagem, e com a venda grossista e retalhista de produtos derivados de petróleo), sendo que alguns operadores consideram a refinação como um grupo específico (*Middle-Stream*). O *Upstream* e o *Downstream* estão estruturados por forma a que as atividades que os compõem possam satisfazer a procura de três mercados perfeitamente distintos:

- (i) Mercado internacional de petróleo bruto não refinado (crude) – Mercado profundamente cartelizado, dominado por países produtores agrupados em organizações como a OPEP- Organização dos Países Produtores de Petróleo;
- (ii) Mercado internacional de produtos refinados derivados de petróleo (especialmente gasolinas e gasóleo) - Neste mercado transacionam-se produtos refinados *Ex-Refinery* (preços de produtos à saída da refinaria);
- (iii) Mercados nacionais de produtos refinados derivados do petróleo (com grande enfoque nas gasolinas e no gasóleo) – Estes mercados são compostos por todos os interveniente na cadeia de valor que permitem que os produtos possam chegar ao consumidor privado (*Fuel Retail*) ou empresarial (*Wholesale* e *Homebase*). Este projeto está inserido precisamente no mercado português de produtos refinados derivados do petróleo com enfoque, numa fase inicial, na comercialização a retalho (rede de estações de serviço) de combustíveis rodoviários (essencialmente gasolinas, gasóleo rodoviário e GPL Auto).

Em Portugal, ainda não existem atividades de *Upstream*. Os diversos operadores no mercado dedicam-se apenas à refinação (exclusivamente a GALP, em Sines e Matosinhos) e à comercialização de produtos refinados. A cadeia de valor deste setor da economia nacional é composta por todo um conjunto de atividades relacionadas apenas com compra de crude, *trading* (negociação) no mercado internacional de produtos refinados *Ex-refinery* (ex. gasolinas e gasóleo), importação intra e extra comunitária, armazenagem (primária e secundária) e transporte (primário e secundário) de produtos refinados, venda grossista e venda ao público. Nesta cadeia de valor estão incluídos também os reguladores sectoriais (DGEG – Direção Geral de Energia e Geologia), reguladores da concorrência (AdC – Autoridade da Concorrência), a Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) e outros, como a EGREP – Entidade Gestora de Reservas Estratégicas de Produtos Petrolíferos.

Resultante da dimensão do mercado português, existe uma excessiva concentração na armazenagem de produtos refinados que condiciona a oferta dos mesmos ao mercado (AdC, 2009). A GALP é proprietária de quase toda a capacidade útil de armazenagem nacional. Existem outras infra-estruturas de distribuição secundárias de produtos refinados, sendo a CLC - Companhia Logística de Combustíveis, em Aveiras, a mais importante e de maior dimensão. Por forma a reduzir esta dependência das instalações de armazenagem detidas pelas empresas petrolíferas, os operadores mais recentes no mercado criaram as suas próprias instalações, como, por exemplo, o Grupo Prio Energy. Existem também empresas especializadas na armazenagem de produtos químicos e derivados do petróleo, que oferecem os seus serviços aos operadores como, por exemplo, a LBC TankingPor que tem clientes como a BP Portuguesa e alguns super/hipermercados, que alcançaram também o estatuto de importadores.

Em 2009, os quatro maiores operadores (Galp, BP, Repsol e Cepsa), em conjunto, reclamaram para si entre 70% e 90% (AdC, 2010) do volume total de gasolina e gasóleo vendido

a retalho, em Portugal Continental. Estas empresas possuem um conjunto vasto de clientes, abrangendo o *B2b (Business-to-business)* e o *B2c (Business-to-consumer)*.

(i) Key Accounts (outras empresas petrolíferas) – Venda de produtos a outras petrolíferas suas concorrentes diretas (Ex. Petrogal vende à Repsol, à BP e à Cepsa);

(ii) Operadores Independentes Nacionais – Venda a grossistas que revendem em estações de serviço próprias, noutros pontos de retalho (de terceiros) ou a clientes empresariais de dimensão mais reduzida;

(iii) Hiper/Supermercados - Vendas a redes que não importam combustíveis e que posteriormente revendem em postos de abastecimento próprios localizados nas suas lojas de insígnia;

(iv) Outras Key Accounts – Vendas a grandes clientes como, por exemplo, frotas de veículos pesados de transporte de passageiros ou mercadorias (Ex. CARRIS ou Grupo Barraqueiro);

(v) Consumidor Final – Vendas efetuadas nas suas redes próprias de retalho. Estas redes abastecem também os clientes Frota que não possuam tanques próprios de armazenagem nas suas instalações (ex. CTT).

A venda a retalho de combustíveis líquidos rodoviários, em Portugal Continental, é assegurada por 2 802 postos de abastecimento (DGEG, 2012). Estes pontos de venda são operados por empresas petrolíferas integradas verticalmente, grandes operadores independentes, cadeias de super/hipermercados e operadores independentes de pequena dimensão. Uma rede, como o próprio nome indica, refere um sistema de linhas ou canais que se ligam ou se cruzam. Numa rede de abastecimento de retalho o que liga os pontos de venda é uma mesma imagem corporativa e a sua gestão integrada. Contudo, é possível dissociar a propriedade do ponto de venda da sua gestão. Existem três tipos distintos de postos: DODO (*Dealer Owned / Dealer Operated*), CODO (*Company Owned / Dealer Operated*) e COCO (*Company Owned / Company Operated*).

Em resumo, o mercado português é muito complexo e competitivo. Nos anos mais recentes, diversas decisões de política fiscal associadas a uma conjuntura económica adversa resultaram na quebra do consumo privado e no abrandamento da atividade económica nacional, o que originou uma queda de volumes de venda, característica de um mercado maduro. Também a assimetria fiscal existente entre Portugal e Espanha leva a que os postos de fronteira vejam os seus volumes reduzidos e a sua viabilidade económica posta em causa. Igualmente o crescimento da quota de mercado dos hiper/supermercados e o abandono do mercado de algumas das maiores petrolíferas internacionais (ex. Shell e a ExxonMobil) contribuíram para acentuar a concentração no setor. Por fim, os custos de licenciamento de instalações, as taxas e comissões exageradas, e a excessiva burocracia são apontados pelos operadores como problemas de contexto de enorme relevância para o setor (Comprido, 2013).

3.4.2. Envolvente Externa

3.4.2.1. Envolvente Política e Legal

Por ser considerado um setor de importância estratégica para o país, a indústria petrolífera, a par do setores bancário e segurador, é uma das atividades mais regulamentadas. Não sendo o âmbito deste projeto especificar toda a legislação existente é, imprescindível referir que a extensa legislação existente abrange todos os aspetos do negócio, desde a produção e a comercialização até à definição de reservas estratégicas obrigatórias. O número de entidades envolvidas é elevado tal como, por exemplo, a DGEG, a AdC, a AT ou Câmaras Municipais. O cumprimento escrupuloso de toda a legislação e das diretivas emanadas por todas estas entidades é indispensável. Para este projeto são vitais a obtenção do Estatuto de Operador, a aprovação do Estatuto Cooperativo assim como a obtenção da Licença de Importação que permitirá a aquisição de produtos a preços mais competitivos no mercado internacional eliminando ainda a excessiva dependência de fornecimento de concorrente diretos. No âmbito

do setor petrolífero a agitação política cria retenção ao consumo e dificulta o acesso ao crédito bancário (no caso das empresas nacionais) para o financiamento das suas operações, o que não afeta as empresas internacionais pois possuem mecanismos de *cash-pooling*.

De um ponto de vista mais operacional, os dois últimos anos foram marcados, em Portugal, pela intenção política do governo para promover a criação de estruturas de fornecimento de combustíveis líquidos a preços mais competitivos que os praticados pelas empresas petrolíferas a operar no mercado, os chamados postos *Low Cost*. O Governo, no documento *Grandes Opções para o Plano 2013*, indica claramente a sua intenção de “promover, no setor dos combustíveis, a conclusão da revisão da Lei de Bases do Setor Petrolífero por forma a incrementar a concorrência e transparência, designadamente no segmento de revenda de combustíveis” (Lei n.º 66-A/2012 de 31 de dezembro, ponto 5.2.10), com início já em 2014. Ficam abrangidos por esta nova legislação, ainda por aprovar no Orçamento de Estado para 2014, todos os postos que possuam, no mínimo, quatro reservatórios afetos a pelo menos dois tipos de combustíveis líquidos, e os que disponham de oito ou mais locais de abastecimento. Se por razões técnicas tal não for possível, cada posto deverá oferecer aos seus clientes descontos equivalentes nos produtos que comercializa, por forma a compensar a inexistência de combustíveis *Low Cost*.

3.4.2.2. *Envolvente Económica*

O desempenho económico e financeiro de Portugal nas últimas décadas tem-se pautado por uma quebra do PIB (Produto Interno Bruto), por sucessivos défices orçamentais e por uma escalada das dívidas pública e privada. Desde o início do programa de ajustamento económico e financeiro, acordado com o FMI (Fundo Monetário Internacional), a CE (Comissão Europeia) e o BCE (Banco Central Europeu), Portugal tem assistido a um processo de ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos com a adoção de fortes medidas de controlo orçamental e com o aumento da carga fiscal, que se refletiram num abrandamento significativo da atividade

económica nacional com um substancial decréscimo do consumo público (-4,4% em 2012) e do consumo privado (-5,6% em 2012). Tal levou a uma queda do PIB de -1,3% em 2011 e de -3,2% em 2012 (Banco de Portugal, 2013). Ainda que numa conjuntura internacional difícil, onde os nossos principais parceiros comerciais europeus registam uma quebra na procura, as exportações cresceram. O acesso ao crédito por parte de particulares e entidades não financeiras (Banco de Portugal, 2013) também sofreu um abrandamento de -0,8%, em 2012, refletindo a maior contenção das entidades financeiras no financiamento da economia real. Esta tendência agravou-se durante o ano de 2013. O Banco de Portugal, no seu *Boletim de Económico de Verão*, prevê que 2013 seja marcado por uma queda, ainda que moderada, da atividade económica comparativamente a 2012. O PIB deverá registar uma queda de -2% (em 2012 foi de -3,2%), como resultado da quebra da procura interna (-4,4%) e de um aumento das exportações (4,7%), e a inflação prevista é de 3%. As projeções para 2014 indicam uma recuperação no PIB de 0,3% num ambiente de forte contenção da despesa pública (-3,2%), um abrandamento da procura interna (-1,2%) e um crescimento de 5,5% das exportações (Banco de Portugal, 2013).

3.4.2.3. *Envolvente Social e Cultural*

Segundo dados do INE (Instituto Nacional de Estatística), condensados pela PORDATA - Base de Dados de Portugal Contemporâneo, a população residente em Portugal, em 2011, era de 10 562 178 habitantes. Destes, 14,9% tinham menos de 15 anos de idade (em 1981 eram 25,5%) e 19% tinham mais de 65 anos (em 1981 eram 11,4%). A taxa bruta de natalidade caiu consecutivamente nos últimos trinta anos, situando-se em 9,2‰, no ano de 2011. Em 2011, apenas 6% da população residente com mais de 15 anos não sabia ler nem escrever e 14,8% da população residente com mais de 20 anos possuía um grau do ensino superior. O sector terciário empregava, em 2011, 62,8% da população ativa e existiam 706 000 desempregados.

Os dados mais recentes indicam que a taxa de desemprego no 2.º trimestre de 2013 foi de 16,4%, o que corresponde a mais de 900 000 desempregados. Na saúde, aumentou o número de médicos e enfermeiros, tendo-se garantido a democratização dos cuidados de saúde proporcionados pelo acesso tendencialmente gratuito ao Sistema Nacional de Saúde.

Em sùmula, Portugal possui uma população envelhecida, uma taxa de natalidade baixa que não permite atingir níveis de renovação geracional, o nível cultural dos seus residentes tem vindo a aumentar e é fácil aceder aos cuidados de saúde. Contudo, a crise económica veio colocar uma enorme pressão sobre a população portuguesa, forçando à diminuição da poupança bruta e a uma redução do consumo privado.

3.4.2.4. Envolvente Tecnológica

A evolução tecnológica na indústria automóvel acentuou-se na última década visando obter melhores desempenhos com menores consumos de combustível. As OEM (*Original Equipment Manufacturers*) criaram o sistema Start-Stop, os sistemas de injeção diesel e gasolina, os veículos híbridos, os veículos a GPL e os veículos totalmente eléctricos. As empresas petrolíferas desenvolveram novos combustíveis líquidos através de processos como Gas-to-Liquids ou pela introdução de Biodiesel. Ainda que a tecnologia esteja constantemente a evoluir, é de prever que a procura de combustíveis derivados do petróleo se mantenha. A BP estima que até 2030, a nível mundial, o petróleo reduzirá a sua importância enquanto fonte de energia primária, podendo baixar dos atuais 35% para cerca de 30%. Esta multinacional petrolífera estima ainda que, em 2030, 90% dos veículos continuarão ainda a funcionar com recurso a combustíveis derivados do petróleo, devido à ausência de alternativas mais económicas.

3.4.2.5. Envolvente Natural

A consciência ambiental está mais forte do que nunca na sociedade portuguesa. O setor petrolífero encontra-se bastante exposto e é suscetível de provocar danos ao ambiente por

acidentes de transporte ou através de derrames acidentais para o solo aquando dos abastecimentos dos tanques. Assim, é necessário seguir elevados padrões ambientais, adotar rígidas regras internas e requerer a todos os contratados o mesmo nível de exigência ambiental. A APETRO - Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas preparou um conjunto de guias setoriais ambientais que são um valioso documento de trabalho assim, tendo também composto uma súmula de toda a legislação ambiental em vigor (Apetro, 2013).

A regulação ambiental está a cargo da Agência Portuguesa do Ambiente que tem como responsabilidades propor, desenvolver e acompanhar a execução das políticas de ambiente (APA, 2013). De acordo com a legislação existente, a APA aplica o princípio do “poluidor pagador”, fomentando, assim, um regime de responsabilidade ambiental aplicável à prevenção e à reparação dos danos ambientais.

3.4.3. Forças de Porter

A competição por quota de mercado não está somente alicerçada nos concorrentes diretos, está também dependente de fatores económicos e forças competitivas que vão muito para além dos concorrentes (Porter, 1979) e que condicionam a estratégia. Estas forças competitivas compostas por clientes, concorrentes, possibilidade de novos entrantes no mercado, produtos substitutos e ainda outros intervenientes com interesses diretos ou indiretos que podem influenciar a estratégia e a rentabilidade. Algumas forças são mais importantes que outras na definição da estratégia de negócio (Porter, 1979). No Anexo VI é feita uma análise detalhada das forças competitivas que influenciam a estratégia de negócio. Para a GO as principais barreiras à entrada no mercado são a obtenção de economias de escala para aumentar a capacidade negocial perante os fornecedores, a necessidade de capital para financiar as operações, e todo o conjunto vastíssimo de legislação a cumprir para poder operar.

3.4.4. Fatores Críticos de Sucesso

TABELA III
Fatores Críticos de Sucesso

Número e qualidade da localização dos pontos de venda	Permite, a curto prazo, atingir um volume de vendas elevado, obter economias de escala e fortalecer a capacidade negocial com os fornecedores;
Gestão profissional	Possibilita obter um controlo eficaz dos custos operacionais e um alto desempenho comercial, e garantir um inteligente planeamento financeiro e otimização fiscal;
Marketing agressivo	Garante parte da sustentabilidade do negócio ao aumentar o <i>Share-of-mind</i> nos clientes finais por forma a canalizar clientes para os pontos de venda e a aumentar o volume de vendas médio por ponto de venda;
Programas de fidelização para clientes finais	Possibilita reduzir a transferência de clientes para os concorrentes, conquistar novos clientes e potenciar a repetição da compra (oferecendo vantagens de valor compreendido maior que o real);
Conjunto de serviços alargado, outros negócios e <i>franchising</i>	Ajuda a maximizar a margem bruta de exploração dos postos de abastecimento, oferecendo aos clientes finais um conjunto alargado de serviços. Pela sua localização ou área disponível, se um ponto de venda apresentar condições favoráveis para aumentar a oferta para além dos combustíveis, deve acrescentar-se à oferta ou uma loja, ou uma zona de lavagem auto (com elevada rentabilidade nos meses de verão), ou uma oficina de serviços rápidos ou concessionar espaço no posto de abastecimento para zonas de restauração, com especial foco nas marcas de <i>Fast-food</i> com marketing agressivo, pois potenciam o número de passagens no posto.
Capacidade e vontade de colaboração dentro do setor	Possibilita reduzir custos operacionais, ao cooperar com outros operadores na logística e armazenagem de produtos, e aumentar vendas, criando sinergias entre diversas redes autónomas, pois o acesso a uma rede de abastecimento mais alargada é muito valorizado pelo segmento <i>Fleets</i> ;
Fatores operacionais	Obter a licença de operador e o estatuto de importador de produtos refinados derivados de petróleo. Garantir capacidade de armazenagem (própria ou contratada a terceiros) e criar uma logística de distribuição eficiente;
Capacidade e autonomia financeiras	Garante uma solidez financeira por forma a reduzir a necessidade de financiamento bancário para suprir as necessidades de fundo de maneo e investimento;
Apoio político e governamental	Permite agilizar o processo de cooperação entre operadores independentes, o licenciamento de instalações, a implementação do projeto e a possível obtenção de fundos de apoio ao desenvolvimento do negócio e benefícios fiscais.

Numa fase inicial, os fatores mais importantes para o projeto são o número e a qualidade dos pontos de venda, a capacidade financeira e os fatores operacionais.

3.5. Análise Setorial

Os produtos comercializados na distribuição de combustíveis líquidos em postos de abastecimento em Portugal são as gasolinas s/ chumbo 95 e 98 octanas (aditivadas ou não), gasóleo rodoviário (com ou sem biodiesel), GPL Auto e gasóleo agrícola. Todos os produtos comercializados têm de cumprir a legislação em vigor (Decreto-Lei nº. 142/2010 de 31 de dezembro). Tal como já foi referido em pontos anteriores, novas soluções tecnológicas alternativas não serão rentáveis nas próximas décadas, pelo que o consumo de combustíveis fósseis manter-se-á, ainda que com uma ligeira queda no volume de vendas que forçosamente terá de ser compensada com outros negócios conexos (Loja e serviços adicionais).

O capital necessário para financiar a operação e a necessidade de obtenção de volume de vendas suficientemente alto para beneficiar das economias de escala e obter subsequentemente a rentabilidade esperada constituem as principais barreiras à entrada no setor.

3.6. Análise Competitiva

3.6.1. Definição e Análise dos Concorrentes

O mercado português, apesar de possuir elevado número de operadores, é dominado pelas quatro grandes empresas petrolíferas referidas anteriormente e pelo *Mass-retail* (hiper/supermercados) que representa atualmente quase 1/3 das vendas a retalho.

TABELA IV
Quotas de mercado – 1.º Semestre 2010

Operador	N.º de Pontos de Venda	% do Total de Pontos de Venda	Peso relativo retalho (em Volume)	Peso relativo retalho (em Valor)
Galp	776	27,7%	[30%-35%]	[30%-35%]
Repsol	412	14,7%	[15%-20%]	[15%-20%]
BP	339	12,1%	[15%-20%]	[15%-20%]
Cepsa	274	9,8%	[5%-10%]	[5%-10%]
Mass-retail	214	7,6%	18%	16%
Independentes	787	28,1%	9%	9%
Total	2 802	100%	100%	100%

Fontes: Pesos Relativos em Volume (dados relativos ao 1º Semestre de 2010): AdC, *Newsletter de Combustíveis II Trimestre 2010* ; Pontos de Vendas – DGEG, Base de Dados Postos de Abastecimento, Dezembro de 2012

(i) Empresas petrolíferas integradas verticalmente – Estes grandes operadores são dotados de uma enorme experiência no setor, em todas as suas vertentes, devido à sua integração vertical de negócios desde o *Upstream* ao *Dowstream*. Possuem instalações de armazenagem próprias e detêm licenças de importação de produtos refinados, o que lhes permite adquirir sempre os produtos aos melhores preços, no mercado nacional ou no mercado internacional. Em conjunto estas empresas operam, em Portugal Continental, 1 801 postos de abastecimento. Tal representa cerca de 64% do número total de pontos de venda ativos e licenciados pela DGEG. As redes de distribuição geridas por estas empresas possuem, na sua grande maioria, excelente localização. Os postos de abastecimento estão situados perto ou inseridos em povoações com relativa dimensão (com especial foco nas capitais de distrito e nos municípios grandes), em auto-estradas, junto de vias e nós rodoviários com grande volume de tráfego (ex. IC19, 2.ª Circular em Lisboa) ou em vias utilizadas como rotas nevrálgicas para o tráfego de transporte rodoviário internacional de mercadorias. De salientar que somente as quatro grandes possuem pontos de venda em auto-estradas (DGEG, 2012) devido ao alto custo de instalação e às elevadas rendas exigidas pelos concessionários das auto-estradas que, tendo em conta a atual conjuntura económica recessiva, tornam alguns destes pontos de venda deficitários.

A estratégia comercial destes operadores caracteriza-se por apresentar preços menos competitivos que os oferecidos pelo *Mass-retail*, focando-se na oferta de produtos diferenciados (ex. BP Ultimate, Galp G-Force Diesel ou o Repsol Diesel e+), na venda de produtos *non-fuel* nas lojas, na disponibilização de serviços inovadores (ex. pagamento de abastecimentos através do dispositivo Via-Verde), na aposta em publicidade agressiva (na televisão ou *sponsoring* de eventos), na utilização de estratégias de fidelização dos clientes (ex. cartões de acumulação de pontos/litro para troca por presentes) e nas parcerias estratégicas (ex. BP com o ACP [Automóvel Clube de Portugal] ou a Galp com parceria com o Grupo Sonae).

TABELA V

Diferencial médio entre os PVPR das petrolíferas e o PMVP das principais cadeias de supermercados na venda a retalho em Euro Cents/litro - Portugal (4T-2012)

	Outubro 2012	Novembro 2012	Dezembro 2012	Média 4T-2012
Gasolina s/ Chumbo 95	12,2	12,8	9,6	11,5
Gasóleo Rodoviário	10,6	10,6	10,9	12,1

Fonte: Autoridade da Concorrência, *Newsletter de Acompanhamento dos Mercados de Combustíveis Líquidos e de Produtos e GPL – IV Trimestre de 2012*

Dados Galp; BP; Repsol; Cepsa; Auchan; Jerónimo Martins e ITMI

PVPR = Preços retalhistas recomendados, em Portugal, pelas petrolíferas aos seus pontos de venda

PVPM = Preços médios de venda ao público depois de imposto

Apesar da pressão governamental sobre estes operadores (em especial sobre a Galp, como líder de mercado) para que exista uma redução efetiva dos custos com combustíveis para o consumidor final (quer pela redução de preços, quer pela introdução de novos produtos usualmente intitulados de *Low-Cost*), somente a Galp cedeu. Em 2010, a Galp alterou ligeiramente o seu posicionamento estratégico ao criar uma extensão de marca (Galp Base) que apresenta preços próximos dos praticados pelo *Mass-Retail*. Este movimento foi meramente político, tendo colocado a funcionar apenas um ponto de venda com este posicionamento, em Setúbal. Recentemente, em entrevista à TSF e ao jornal *Dinheiro Vivo*, Ferreira de Oliveira, Presidente Executivo da Galp Energia, afirmou que a estratégia da empresa não passa por aumentar o número de postos de abastecimento *Low-Cost* e admitiu que, caso o projeto-lei em preparação seja ratificado, a Galp poderá encerrar pontos de venda que não sejam considerados rentáveis (Jornal Público online, 16/02/2013). Será de esperar que outros operadores sigam a mesma estratégia.

(ii) *Mass-Retail* - São os concorrentes mais agressivos do mercado pois canalizam os seus clientes de loja para os seus postos de abastecimento (e vice-versa) e praticam os preços mais baixos na venda a retalho de combustíveis. O *mass-retail* apresentava, no 3.º trimestre de 2012, uma quota de mercado próxima de 25% (e a crescer) do volume de vendas a retalho. Em 2008 era de 12%, em 2009 de 16%, em 2010 de 18% e 20% em 2011 (AdC, 2012).

TABELA VI
Mass Retail – Principais Operadores e N.º de Pontos de Venda

Operador	N.º de pontos de venda
Intermarché	112
Pingo Doce	33
Ecomarché	23
Jumbo	23
Leclerc	19
Recheio	4
Total	214

Fonte: DGEG - Base de Dados Postos de Abastecimento, Dezembro de 2012

A subida da quota de mercado dos hiper/supermercados, nos últimos 5 anos, deve-se à sua estratégia de preços baixos, de contenção de custos operacionais, de *cross-selling* com os produtos das suas lojas de insígnia e de uma gama de combustíveis não aditivados muito reduzida (somente gasóleo, gasolinas s/ chumbo 95 e 98 octanas e GPL Auto).

(iii) Operadores Independentes – Para analisar este grupo de operadores efetuou-se uma segmentação, utilizando a base de dados de pontos de venda a retalho disponibilizada pela DGEG (Dezembro 2012), assim como informação adicional recolhida junto de outras fontes (ex. *websites* dos operadores independentes). Para esta segmentação foi tomado em conta o número de pontos de venda de cada operador independente, se possuem atividades comerciais adicionais (ex: revenda a granel de combustíveis), a existência de contratos com outras marcas já implementadas no mercado e, por fim, se existe alguma relação direta identificável com as quatro líderes de mercado. Foram identificados quatro sub-grupos específicos de operadores independentes que foram classificados em Distribuidores, Distribuidores Galp, Independentes A e Independentes B.

TABELA VII
Operadores Independentes - Pontos de Venda por Sub-grupo

Sub-Grupo	Nº Pontos de Venda
Distribuidor	98
Distribuidor GALP	173
Independente B	253
Independente A	263
Total	787

Fonte: DGEG, *Base de Dados Postos de Abastecimento*, Dezembro de 2012

O sub-grupo dos Distribuidores é composto por um conjunto de operadores (ex. Redil, Petroibérica ou Lubridão) que, para além de possuírem postos de abastecimento ou contratos de venda exclusiva com alguns pequenos independentes (que utilizam a sua imagem), são também grossistas de combustíveis para clientes empresariais (ex. frotas de transporte de mercadorias ou empresas de construção civil). Adquirem os produtos que comercializam às empresas petrolíferas e em geral possuem relações privilegiadas com um fornecedor específico.

Os Distribuidores GALP possuem uma ligação umbilical ao líder de mercado (GALP). Nos seus pontos de venda de retalho fazem referências explícitas à Galp como fornecedor do produto que vendem. Um exemplo deste sub-grupo é a empresa Transportes Freitas, Lda que para além de ser uma empresa especializada no transporte de mercadorias perigosas e de revender combustíveis a granel, possui uma rede de retalho de combustíveis composta por 86 pontos de venda com a marca FREITAS, onde é visivelmente anunciada a parceria com a Galp. A empresa nacional possui, graças a este sub-grupo, uma “rede paralela” composta por 173 pontos de venda.

Os Independentes A são operadores que possuem uma gestão muito profissional, capacidade financeira substancial, uma imagem já reconhecida pelo cliente final, procedem regularmente à importação de produtos e desenvolvem esforços na diversificação de produtos e serviços que oferecem, o que passa, por exemplo, no caso da Alves Bandeira, pela existência de um programa de fidelização, lubrificantes e *Car-care* (ex. Champô, ceras de polimento ou líquido para limpa-vidros) de marca própria e pela existência de um cartão de crédito.

Por fim, os Independentes B são operadores de pequena dimensão (normalmente empresas familiares) que, na sua maioria, adquirem os produtos a distribuidores e/ou revendedores de 2.^a linha dos principais operadores no mercado. Estão no final de uma longa cadeia de valor que absorve a maior parte da margem do negócio. O seu volume de vendas por ponto de venda situa-se entre 500m³ a 1 000m³ por ano. Assim, possuem limitada capacidade negocial junto dos fornecedores, o que leva a que os seus preços de venda ao público estejam, em média, ao nível dos praticados pelas principais empresas petrolíferas (AdC, 2012). Estes são concorrentes mas são também o mercado alvo do projeto.

3.6.2. Matriz TOWS

TABELA VIII
Matriz TOWS

	Forças (S)	Fraquezas (W)
	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negócio adequado ao mercado (vendas, Custos e rentabilidade); - Baixos custos operacionais; - Baixo investimento em ativos fixos tangíveis; - Permite aumentar rentabilidade dos distribuidores independentes ; - Gestão profissional; 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade e autonomia financeira; - Elevada dependência de financiamento bancário; - Fraca notoriedade; - Inexistência de licença de operação e de importação;
Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento de objetivos estratégicos em termos de volume e n.º de pontos de venda; - Garantir rentabilidade dos associados (margem adicional e transferência de alguns custos operacionais para a GO); - Criação de serviços adicionais para aumentar a margem; - Marketing agressivo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar sinergias entre associados ao projeto por forma a que todos (cooperativa e associados) possam beneficiar das melhores condições de financiamento; - Planeamento financeiro; - Otimização fiscal;
Ameaças (T)	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado maduro, competitivo e altamente concentrado; - Quebra de vendas no mercado; - N.º elevado de concorrentes; - Alta capacidade financeira da concorrência; - Não obtenção das licenças de operação e de importação; - N.º de associados; - Custos de contexto; 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um modelo de financiamento em conjunto com uma entidade bancária; - Obter apoio político e governamental e licenças de operação e importação; - Controlo absoluto sobre margens e preços de venda grossista e retalhista;

3.7. *Análise do Mercado*

3.7.1. *Mercado – Dimensão e Evolução*

O mercado português de combustíveis rodoviários (gasolinas, gasóleo e GPL) representou, em 2012, um total de mais de 5.3 milhões de toneladas. A queda acumulada das vendas entre 2006 e 2012 é de 22,4% (Anexo III - Tabela II). Os anos de maior queda foram 2011 (-6,6% vs 2010) e 2012 (-9,0% vs 2011). As estimativas para 2013, anualizadas com base nas vendas acumuladas a maio, indicam uma queda nas vendas de -6,1% *versus* 2012, atingindo-se um total aproximado de 5 milhões de toneladas (Anexo III - Tabela I). Contudo, nem todos os produtos tiveram quebras nas vendas. O consumo de GPL Auto aumentou, atingindo, em 2012, um total de 28 239 toneladas (subida de 41% entre 2006 e 2012). Existiu, desde 2006, uma transferência gradual de consumo das gasolinas (s/chumbo 95 e 98 octanas) para o gasóleo porque este é um combustível mais económico devido à sua inferior carga fiscal (ISP de 367,53€/m³ contra os 585,27€/m³ das gasolinas) e porque os veículos ligeiros a gasóleo consomem menor quantidade de combustível, por quilómetro percorrido. Em 2012, o gasóleo representou 78,6%, as gasolinas 20,8% e o GPL Auto 0,6% das vendas de combustíveis rodoviários (Anexo III – Tabela III). Existe sazonalidade, com subidas de vendas (ainda que ligeiras), na Páscoa e no período de férias de verão (Anexo III - Tabela IV).

Mais de 60% dos 6.1 Milhões de veículos a circular em território nacional, em 2012, tinham mais de dez anos de existência (ISP - Instituto de Seguros de Portugal, 2013). Com idade entre 5 e 10 anos eram cerca 23%. Este fator, associado à queda nas vendas de veículos novos (Anecra, 2013), leva a que no futuro o parque automóvel português tenda a envelhecer substancialmente, não beneficiando dos avanços tecnológicos das OEM para redução de consumo. Outra conclusão a tirar é que, tendo em conta que o número de veículos do parque automóvel português, nos últimos 5 anos, está praticamente estabilizado nos 6,6 milhões de veículos (ISP,2013), a quebra nas vendas de combustíveis rodoviários deve-se essencialmente

à redução do número de quilómetros percorridos pelos mesmos (sejam veículos pesados ou ligeiros).

Por fim, é indispensável realçar que as vendas de combustíveis rodoviários repartem-se em duas vertentes distintas: a venda ao público e a venda a granel B2b. Como separar então os volumes efetivamente vendidos nos postos de abastecimento? É imperativo legal que todos os pontos de venda reportem à DGEG o seu volume de vendas de combustíveis, discriminando-o por tipo de produto. Para a elaboração deste projeto esta informação por posto foi solicitada à DGEG, não tendo sido, porém, fornecidos quaisquer dados por questões de confidencialidade de informação. Contudo, para a análise financeira deste projeto tal não é relevante pois os cálculos de rentabilidade estão baseados numa estimativa, muito aproximada da realidade, do volume médio de vendas anual (em m³) de um posto independente.

3.7.2. Mercado Alvo

O mercado alvo do projeto são cerca de 250 Distribuidores Independentes B de combustíveis (Anexos I e II), em Portugal Continental, com volume de vendas entre 500m³ e um 1.000m³ por ano, com reduzida capacidade negocial junto dos fornecedores. São normalmente negócios de cariz familiar, sem apoio comercial ou gestão profissional, que compram os produtos, sobretudo, a distribuidores e/ou revendedores de 2.^a linha dos principais operadores, tentando obter o melhor preço que conseguem encontrar no mercado. Como estão no final de uma longa cadeia de valor, num negócio onde as margens unitárias são escassas, são forçados a revender com um PVP demasiado alto, perdendo competitividade em contraste com as restantes redes. Uma das características mais interessantes deste mercado alvo é que estes distribuidores já efetuaram o investimento em infra-estruturas, o que irá reduzir a necessidade de investimento por parte da GO.

3.7.3. Proposta de Valor e Posicionamento

A margem bruta obtida atualmente por litro de combustível vendido por um posto de abastecimento independente é de cerca de 4 a 5 cêntimos por litro. Os custos de operação para um posto com 1 ilha, sem loja, sem serviços adicionais (ex. sem lavagem de veículos), com 3 funcionários e que esteja aberto 16 horas por dia são aproximadamente 40 000 Euros/ano (95% salários). Assim sendo, o *break-even* do posto situa-se nos 750m³ de vendas. Este projeto propõe vantagens financeiras e de gestão ao revendedor (posto independente B):

- (i) Obtenção de margem bruta superior (Anexo IV, coluna Margem Bruta do Posto) à auferida pelos postos DODO de outras redes consolidadas no mercado, reduzindo o seu *break-even* e aumentando a rentabilidade do posto em mais de €20.000/ano;
- (ii) Transferência de alguns custos operacionais do revendedor para a GO como, por exemplo, taxas multibanco, custo de *stock* (no caso das contas caucionadas) ou parte dos custos de manutenção do ponto de venda (até €2.000/ano) ;
- (iii) Revendedor será associado da cooperativa, pelo que, no final do ano, terá direito à sua parte proporcional do resultado do exercício.
- (iv) Gestão profissional tipicamente de rede (marketing, publicidade, apoio comercial, análise de gestão, cartão de frota, entre outros).

Este projeto posiciona-se como a solução para o isolamento comercial e para a obtenção de uma rentabilidade adicional. Para este tipo de posto de abastecimento pode representar a diferença entre a manutenção do negócio ou o fecho a médio prazo.

3.8. Plano de Marketing

3.8.1 Produtos e Serviços

A GO irá comercializar os seguintes produtos e serviços nos seus postos de abastecimentos:

(i) *Fuel* – Portfolio simplificado não aditivado, com oferta de Gasolina s/ Chumbo 95 e 98 octanas, Gasóleo rodoviário com/sem incorporação de Biodiesel, GPL Auto e outros produtos (ex. Gasóleo Agrícola);

(ii) *Non Fuel* - Vendas de loja - Grandes categorias de produto: tabaco, jornais e revistas, mercearia, bebidas, produtos alimentares, doçaria, gás, jogo, lubrificantes, produtos automóvel, outros produtos e serviços. A imagem, disposição da loja e colocação dos produtos no ponto de vendas deverá constar num *Manual de Operações de Loja e Imagem do Ponto de Venda*. Para os pontos de venda que não possuam uma loja associada é essencial estudar a viabilidade de incluir um pequeno ponto de venda por forma a aumentar a rentabilidade do posto. Para tal, a solução mais rápida e económica recai na colocação de uma loja “chave-na-mão”, totalmente equipada e funcional (com *stock* de produtos incluído) sob o formato de um contentor marítimo de 40 pés. Esta loja terá um *design* moderno e industrial, sendo o formato ideal para um pequeno espaço comercial. Esta solução está muito desenvolvida a nível comercial noutros países, existindo mesmo centros comerciais totalmente construídos exclusivamente com contentores marítimos.

(iii) Serviços - Caso se justifique do ponto de vista comercial, deverá incluir-se nos postos de abastecimento serviços adicionais, tais como serviços de manutenção rápida de veículos, lavagem ou espaços de restauração concessionados a cadeias de *fast-food* com marketing agressivo (ex. McDonald's, Burger King ou Subway);

(iv) Outros Serviços - Cartão de Frota, Cartão de Crédito associado a uma instituição financeira e Serviço de Gestão de Frota Online.

3.8.2. Marca e Imagem

A marca a utilizar será **GO** (protegida legalmente e detida por uma empresa sediada na Holanda). O nome pretende transmitir a ideia de movimento, adaptabilidade e dinamismo. A cor predominante é o verde. É imprescindível a criação de uma imagem forte e homogênea, entre todos os postos de venda, para diferenciar a rede da concorrência e para que os clientes finais lhe reconheçam credibilidade e confiança. Estão previstas no plano financeiro verbas para a alteração de imagem dos postos para a imagem GO à medida que novos parceiros se unam ao projeto.

TABELA IX

Estudos de Imagem – Logótipos

GO	Logótipo Loja	Logótipo Cartão de Frota
		

3.8.3. Localização

Todo o esforço comercial na obtenção de associados ao projeto efetuar-se-á na faixa costeira atlântica norte (de Lisboa até Viana do Castelo) com especial incidência nos distritos do Porto, Braga, Aveiro, Leiria e Santarém . No total, estes cinco distritos possuem 135 Independentes B (Anexo I), ou seja 54% do *mercado alvo* estão localizados num raio de 100km (Anexo II) dos centros logísticos de Leça da Palmeira (Refinaria Galp de Matosinhos), Aveiro (armazenagem BP e Prio) e Aveiras (CLC) Assim, é possível obter custos de transporte secundários na ordem dos 8,5€/m³ (para cargas de 25m³). Para além do raio de 100km o custo de transporte será de 0,95€/km. O transporte será contratado a um operador logístico especializado. A distribuição dos

produtos de loja deverá ser feita pelos fornecedores diretamente aos pontos de venda, sendo reponsabilidade do revendedor a gestão de *stocks*, conforme diretivas inscritas no *Manual de Operações de Loja e Imagem do Ponto de Venda*.

3.8.4. Preço

O preço é um dos fatores mais importantes neste negócio, tanto para os retalhistas como para os clientes finais. O preço reflete diversos fatores que estão fora do controlo do grossista/retalhista como, por exemplo, os impostos (ISP e IVA) que representam cerca de 50% do PVP (Anexo III – Tabela VI), ou o preço do crude no mercado internacional que se reflete diretamente na cotação dos produtos refinados no mercado internacional. As margens líquidas, deduzindo todos os custos de operação, são muito baixas (na ordem dos centimos por litro) pelo que é vital obter produto a preços competitivos, manter o controlo dos custos operacionais e possuir uma política inteligente de definição de preços (preço grossista e retalhista) para que o negócio obtenha resultados positivos e os pontos de venda (revendedores) possam manter um nível de rentabilidade interessante.

O preço grossista da GO está dependente da fonte de abastecimento (nacional ou internacional), dos custos de operação (transporte secundário e armazenagem) e das margens necessárias para viabilizar todo o projeto. No Anexo IV estimam-se os preços de aquisição dos produtos por parte da GO (PC s/IVA €/m³), as margens brutas unitárias (Margem Bruta GO €/m³ e Margem Bruta Posto €/m³), e os preços de venda grossista (PV Revenda ex. IVA €/m³) e retalhista (PVP IVA INC. €/Lt) com base nos preços praticados no mercado internacional na semana n.º31 de 2013. A estimativa de custo de produto assume que este seja adquirido a um operador de dimensão relevante no mercado nacional (ex. BP, Galp, Cepsa ou Repsol), ou em alternativa no mercado internacional, reduzindo/eliminado assim custos com *spreads* e *fees*. Contudo, para tal ser possível (adquirir produtos fora de Portugal) é necessário obter o estatuto

de importador, ter capacidade de armazenagem, e capacidade financeira para adquirir volumes elevados (superiores a 5 milhões de litros por partida) e para manter um nível de reservas legais estratégica equivalente a 90 dias de consumo, conforme legislação vigente (Decreto-Lei n.º 10/2001, de 23 de Janeiro). No plano financeiro está modelada, a partir do 3.º Ano, a aquisição de produto no mercado internacional. Por forma a ter o crescimento estimado no volume de vendas por posto é necessário definir o posicionamento estratégico de preço de venda ao público da rede GO num mercado altamente competitivo. Desde Janeiro de 2013 que os PVP, em Portugal, têm estado relativamente estáveis. Pretende-se que os preços praticados pelos pontos de venda estejam na média do mercado (Anexo III - Tabela V) para os principais produtos (gasolinas e gasóleo). O PVP deverá ser cerca de 5 cêntimos/litro mais alto que os praticados pelo *Mass-retail* e entre 5 a 8 cêntimos/litro mais baixo que os preços nos postos das principais petrolíferas (excluindo postos de auto-estrada por exibirem preços muito mais elevados). Este posicionamento de preço é muito similar ao praticado pela rede Prio Energy.

As condições e os prazos de pagamento também são relevantes. Tendencialmente os postos irão trabalhar num sistema de contas caucionadas. Tal significa que, até ser vendido ao cliente final, o produto é propriedade da GO e não do revendedor. Diariamente o sistema informático calculará as vendas e emitirá uma fatura com prazo de pagamento de 8 dias. Todos os pagamentos multibanco efetuados pelos clientes nos postos serão canalizados diretamente para as contas bancárias da GO, sendo feito semanalmente um acerto de contas na conta corrente do revendedor. No caso dos produtos loja, a GO centralizará todas as compras e emitirá faturas semanais com prazo de pagamento de 45 dias aos pontos de venda.

Todos os pagamento à GO deverão serão efetuados por sistema de débito direto em conta na data de vencimento de todas as faturas. Se tal não ocorrer o posto deixará de trabalhar num sistema de contas caucionadas.

3.8.5. Promoção

A promoção do projeto ao mercado alvo será efetuada através de contacto direto (*roadshow*) dos responsáveis comerciais/promotores do projeto preferencialmente até ao final do ano de 2013. O objetivo é explicar, atrair, motivar e levar à sua participação no projeto. Esta é uma ação puramente de prospeção comercial, ainda que com o apoio do marketing, na preparação do material de apresentação. Para promoção da marca GO junto do cliente final, estão alocadas no plano financeiro ações de promoção locais pouco dispendiosas. É possível fazer ações simples, com custos controlados mas com substancial impacto local (ex. Convidar os cidadãos locais mais influentes para a inauguração da nova imagem GO). A nível *corporate* deve ser criada uma imagem de profissionalismo, credibilidade e de forte presença no mercado através de uma ação planificada de relações públicas e comunicação junto dos órgãos de comunicação social (através de *press-releases*). Pontualmente deverá introduzir-se publicidade paga em alguns jornais diários de tiragem elevada (*Jornal de Notícias*, *Correio da Manhã* ou *Diário de Notícias*) e disponibilizar informação na *Web* (Página *Web*, Facebook, entre outros).

3.9. Plano Operacional

Na fase inicial do projeto devem existir 4 ações a decorrer em simultâneo que serão responsabilidade de cada um dos membros de Direção. Só com a concretização destas ações em paralelo é possível implementar o projeto em tempo útil e com todos os requisitos legais e operacionais cumpridos:

- (i) Contato com todos os operadores independentes B visando a sua associação ao projecto e início de negociações para sua plena participação;
- (ii) Obtenção de apoio político e início de contactos a nível governamental e institucional (DGEG) por forma a agilizar o processo de licenciamento da cooperativa como operador;
- (iii) Operacionalização do projeto aos níveis estrutural, legal e comercial;

(iv) Negociação e obtenção de financiamento bancário inicial de €400 000.

Tal como exposto no plano financeiro, a equipa necessária para este projeto é de reduzida dimensão (Anexo V – Tabela II). No 1.º ano, para além dos 3 membros da Direção, será composta por 1 administrativo, 1 Eng. Mecânico (apoio ao Dep. Operações) e um Gestor de Contas para apoiar a Direção de Vendas e Marketing. Esta equipa será ampliada até um máximo de 10 elementos à medida das necessidades de gestão do negócio.

No que diz respeito a instalações é, necessário um escritório *open-space* de reduzida dimensão, pois o número máximo de colaboradores, no primeiros anos, será de 10. Deve ser estar localizado num Office Center com bons acessos, na região de Lisboa, e possuir uma pequena sala de reunião. O custo máximo aceitável é de € 18 000/ano com uma atualização de 2% ano. Todo o equipamento administrativo, equipamento informático e software de gestão estão previstos no mapa de investimento e representam um investimento total de €110 000 no 1.º ano.

3.10. Equipa de Gestão

A gestão operacional e comercial do negócio vai estar a cargo de uma Direção composta por 3 elementos com experiência de gestão no setor, apoiados por uma equipa reduzida, tal como exposto no plano financeiro, e com as seguintes responsabilidades: Comercial e Marketing; Operações e Compras, Finanças e Recursos Humanos. O Dep. Comercial e Marketing será responsável pela gestão comercial de contratos, gestão dos pontos de venda, angariação de novos associados para o projecto e gestão de marketing. O Dep. Operações e Compras, para além da gestão de compras, deverá garantir que toda a legislação aplicável ao negócio é cumprida, assegurar que todos os pontos de venda possuem condições técnicas para operar, gerir os contratos com entidades que prestem serviços críticos para a actividade da organização (Transporte e Armazenagem), identificar e resolver problemas nos pontos de venda e propor

investimentos necessários na rede. Este departamento é crítico para o negócio pois uma boa gestão das operações e das compras vai permitir obter substanciais poupanças nos custos operacionais. O Dep. de Finanças e de Recursos Humanos, para além da gestão financeira do negócio e apoio aos outros dois departamentos será, responsável pela seleção e recrutamento (em conjunto com os outros Dep.), pela política de remuneração, pelos mecanismos de avaliação de desempenho e incentivos, e pela planificação da formação.

3.11. Plano Financeiro

O plano financeiro foi elaborado na perspetiva que a partir do 3.º ano todos os produtos serão adquiridos exclusivamente no mercado internacional. Tal impõe a necessidade de criar reservas estratégicas obrigatórias (equivalentes a 90 dias de consumo do ano anterior).

3.11.1. Vendas, CMVMC, FSE, Gastos com Pessoal e Ponto Crítico Operacional

TABELA X
Pressupostos de Vendas (Volume em m3 e Euros) e CMVMC

PRESSUPOSTOS DE CRESCIMENTO DE PONTOS DE VENDAS E VOLUME (m3)							
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nº Postos		30	50	80	100	110	150
Volume médio por Posto		750	800	850	900	950	1000
1. Volumes							
Volumes de Combustíveis	m3	22500	40000	68000	90000	104500	150000
GO 95	m3	4219	7500	12750	16875	19593,75	28125
GO 98	m3	1406	2500	4250	5625	6531,25	9375
GO Diesel	m3	16875	30000	51000	67500	78375	112500
VENDAS							
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
COMBUSTÍVEIS		24 904 572	44 274 796	73 329 152	97 053 290	112 689 653	161 755 483
Quantidades vendidas	Ltrs	22 500 000	40 000 000	68 000 000	90 000 000	104 500 000	150 000 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas			77,78%	70,00%	32,35%	16,11%	43,54%
Preço Unitário		1,11	1,11	1,08	1,08	1,08	1,08
TOTAL		24 904 572	44 274 796	73 329 152	97 053 290	112 689 653	161 755 483
IVA	23%	5 728 052	10 183 203	16 865 705	22 322 257	25 918 620	37 203 761
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		30 632 624	54 457 999	90 194 858	119 375 547	138 608 274	198 959 244
CMVMC							
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
COMBUSTÍVEIS		23 259 260	41 349 796	68 356 652	90 472 040	105 048 091	150 786 733
TOTAL CMVMC		23 259 260	41 349 796	68 356 652	90 472 040	105 048 091	150 786 733
IVA	23%	5 349 630	9 510 453	15 722 030	20 808 569	24 161 061	34 680 949
TOTAL CMVMC + IVA		28 608 890	50 860 249	84 078 683	111 280 609	129 209 152	185 467 682

Foi estimado um crescimento gradual do número de pontos de venda, aumento do volume médio de vendas por ponto de vendas com o seguinte *mix* de produtos: 75% Gasóleo e 25% Gasolinas. O Volume de Negócios estimado, com IVA incluído, é de 30,7 Milhões de Euros no 1.º ano, subindo para de 199 Milhões de Euros no 6.ºano. O PVM unitário, a partir do 3.ºano,

baixa 3 cêntimos por litro em virtude do aumento de competitividade proporcionado pela aquisição de produto no mercado internacional. Também o CMVMC reflete esta estratégia, estando incluído elevado impacto do ISP que, no primeiro ano, é cerca de 3,7 Milhões de Euros. Na realidade este não é um custo da GO, pois esta apenas servirá de cobrador para a fazenda pública, a partir do 3.º ano. Os FSE (Anexo V – Tabela III) espelham as opções estratégicas previstas no modelo de negócio como, por exemplo, custos com promoção (publicidade e artigos para oferta), apoio para a manutenção dos postos (trabalhos especializados) ou comissões por transações multibanco. As três rubricas mais expressivas são o transporte de mercadorias (8,5€/m3), os custos de armazenagem (€750 000/ano a partir do 3.º ano) e os *Royalties* (10€/m3) referentes ao uso da marca e imagem GO, a serem pagos a uma *Coöperative* com sede social na Holanda, cujos sócios serão os sócios do projeto. Os Gastos com Pessoal (Anexo V – Tabela II) sobem ao longo dos anos, devido ao incremento anual de 2% nos salários e à incorporação de mais colaboradores ao longo do desenvolvimento do projeto (1.º ano = €266 955 e no 6.ºano = €454 894). O Ponto Crítico Operacional Previsional situa-se 50% abaixo das vendas estimadas (exceção no 1.ºano), diminuindo gradualmente até chegar a 1/3 das vendas no 6.ºano.

TABELA XI

Ponto Crítico Operacional Previsional (Euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	24 904 572,50	44 274 795,55	73 329 152,44	97 053 290,00	112 689 653,38	161 755 483,33
Variação nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMVMC	23 259 260,00	41 349 795,55	68 356 652,44	90 472 040,00	105 048 090,88	150 786 733,33
FSE Variáveis	638 610,00	1 036 997,20	1 671 177,14	2 166 400,69	2 490 418,70	3 510 982,07
Margem Bruta de Contribuição	1 006 702,50	1 888 002,80	3 301 322,86	4 414 849,31	5 151 143,80	7 457 767,93
Ponto Crítico	19 150 716,03	25 413 596,78	47 750 919,19	53 353 334,08	53 866 053,86	62 207 754,36

3.11.2. *Fundo de Maneio, Investimento e Financiamento*

Este é um setor de atividade de capital intensivo pelo que as Necessidades de Fundo de Maneio estimadas são altas nos primeiros 3 anos do projeto (Anexo V – Tabela I). Foi incluída no planeamento de investimento em fundo maneio, a partir do 3.º ano, uma verba adicional de 5

Milhões de Euros que corresponde à importação regular de produtos para venda. Foi igualmente assumido que todos os pontos de venda adotariam o sistema de contas caucionadas (ainda que a realidade possa ser diferente) pelo que o nível de inventário nos postos corresponde a 10 dias. Os prazos de pagamento e recebimento são de 8 dias. Para além do IVA (prazo 60 dias), a GO, a partir do 3.ºano, enquanto importadora, terá de entregar ao estado o ISP (prazo 45 dias), por cada litro vendido. O Investimento em Ativos Fixos Tangíveis (Anexo V – Tabela IV) é composto por imagem no ponto de venda (€10 000/posto) e equipamento informático (€4 000/posto) e pelos custos de instalação do escritório (€60.000). Adicionalmente, é necessário fazer Investimento em Ativos Intangíveis (software de gestão e propriedade industrial). O Financiamento advirá do Capital Inicial de €400 000 mais financiamento bancário de €400 000 no 1.ºano (Anexo V – Tabela V). Nos 3.º, 5.º e 6.º anos é necessário um financiamento bancário mais elevado para custear a aquisição das reservas estratégicas obrigatórias, somando um total de 35 Milhões. Este investimento não pode ser considerado como investimento em ativos tangíveis pois, isso implicaria que o produto teria de ser vendido no prazo de 12 meses a contar da data de aquisição. Tal não pode ser feito, exceto se entretanto for tomada a decisão estratégica de deixar de importar os produtos petrolíferos e só depois de ter a aprovação da DGEG. Este alto nível de investimento em inventário pode ser evitado se, mediante negociação com a EGREP ou um outro operador, estes detenham as reservas correspondentes e cobrem à GO os custos financeiros. Assim, reduz-se a necessidade de investimento e financiamento bancário, diminui-se o inventário e o custo com reservas aparece expresso nos FSE.

3.11.3. Demonstrações Financeiras Previsionais (Balanço, DR e Fluxos de Caixa)

No Balanço (Anexo V – Tabela IX) pode observar-se o abrupto crescimento do inventário a partir do 3.ºano devido ao incremento anual das reservas estratégicas obrigatórias. O EBITDA cresce sucessivamente e o Resultado Líquido (Anexo V – Tabela VI) é sempre positivo ainda que sofrendo uma quebra no 3.ºano, pelo efeito dos juros do financiamento bancário de 16

Milhões de Euros (3.º Ano, período 5 anos, taxa de juro 7%). O *Cash-flow* Acumulado é negativo até ao 3.º ano (-1,3 Milhões de Euros). Contudo, rapidamente se torna positivo, atingindo no 6.º ano o valor de total de 9,5 Milhões de Euros.

3.11.4. Principais Indicadores e Avaliação

Os indicadores económicos e financeiros (Anexo V – Tabela X) são em geral positivos ainda que no 3.º Ano, o ROI, a Rentabilidade do Ativo e a Autonomia Financeira sofram uma quebra devido ao aumento do inventário, pelo efeito da criação das reservas estratégicas obrigatórias. A Solvabilidade é sempre positiva. A Liquidez Reduzida é baixa, devido ao impacto da alta fiscalidade neste tipo de produto (IVA + ISP). Contudo, a Liquidez Corrente é elevada devido às grandes reservas obrigatórias que aumentam consideravelmente o Ativo Corrente. A Rentabilidade Líquida sobre o Rédito ainda que baixa (entre 1% e 1,7%), está dentro dos resultados de outros operadores do setor. O projeto apresenta VAL (na perspectiva do investidor) de 18,9 Milhões de Euros e na perspetiva do projeto de 141,3 Milhões de Euros, tendo sido considerados para o seu cálculo um $R_f = 1,64\%$, $p^o = 20\%$, $\beta = 1$ e uma taxa de crescimento dos *cash-flows* na perpetuidade de 0,01%.

3.11.5 Comparativo com Outros Operadores no mercado

Para analisar a robustez do projeto do ponto de vista económico-financeiro em relação à realidade do setor da distribuição de combustíveis, em Portugal, foi elaborado um estudo comparativo (Anexo V – Tabela XII) dos indicadores financeiros da GO, no 6.º ano do projeto, com os indicadores dos principais concorrentes a operar no mercado. A comparação revelou que as estimativas financeiras do projeto GO, numa fase de maturidade, estão em linha com os indicadores dos principais operadores no mercado, ao nível dos principais rácios avaliados.

3.12. Cenários e Plano de Contingência

TABELA XII

Cenários de Variação de Volume de Vendas e de Compra de Produtos

Cenários	VAL (Euros)	
	Investidor	Projeto
Base	18 969 028	141 297 481
Base -10%	17 942 661	111 346 311
Base -20%	15 627 793	84 720 687
Não Importar	8 661 425	364 037 573
Não Importar -10%	7 131 964	309 229 504
Não Importar -20%	5 602 503	254 423 611

Foram estimados 5 cenários adicionais: mantendo a opção de importar mas com quebras nas vendas de 10% e de 20%; e eliminando a importação, com quebras de 0%, 10% e 20%. Nas opções de não importar, o VAL do projeto é muito mais alto, pois assume um WACC muito reduzido. Nos cenários em que se assume a opção estratégica de importar (uma vez que esta elimina o principal risco para o negócio que é a dependência de concorrentes diretos) o WACC é 4 vezes superior devido ao elevado financiamento bancário para a criação de reservas. Contudo, o modelo financeiro usado não contempla, no caso do cenário base, que a partir de 2020 termina o reembolso do maior financiamento, aumentando em cerca de 1.0 Milhões de Euros o *Cash-Flow*. Porém, caso o volume de vendas seja inferior a 20% que o estimado no cenário base, deve ser feita uma redução drástica no investimento e em FSE, ou deixar totalmente de importar, por forma a manter a rentabilidade do projeto. Se o financiamento bancário necessário não for obtido, deve-se manter o projeto, passando assim a adquirir-se o produto somente em Portugal, reduzindo as necessidades de fundo de maneio em 5 Milhões de Euros, o financiamento e eliminando os custos de armazenagem (€750 000).

Outra opção passa por transformar a GO, exclusivamente numa central de compras para benefício dos associados, operando com uma margem bruta mais reduzida e cobrando *fees* pelos serviços adicionais. Para tal a estrutura deve ser reduzida e o investimento também.

3.13 Notas Finais

Neste plano de negócio foram identificados a oportunidade de negócio, o contexto em que a GO irá operar, a estratégia que deverá ser desenvolvida, quem estará envolvido na sua implementação e gestão, quais os riscos e os resultados financeiros estimados. Devido ao constrangimento do número de máximo de 35 páginas para um trabalho final de mestrado, este plano foi executado por forma a ser conciso e muito compacto. Assim sendo, dados relativos ao mercado nacional e aos pontos de venda (localização e concorrência local) foram preteridos a favor de informação considerada essencial para transmitir uma visão mais abrangente do negócio. Contudo, ainda que executado com a maior atenção a todos os possíveis pormenores, a complexidade deste projeto aos níveis financeiro, legal e de financiamento é enorme. Assim, para tornar este plano numa realidade de negócio seria necessário reunir uma pequena equipa multidisciplinar composta por especialistas nestas áreas concretas do saber, por forma a rever este documento à luz dos seus conhecimentos específicos e proceder a melhorias. O modelo de financiamento bancário e sua negociação prévia com uma entidade bancária exigem também uma especial atenção para garantir o capital necessário que permita cumprir o objetivo estratégico de proceder a importação de produtos. Este passo é de enorme importância para a GO pois permitirá gerir as suas fontes de abastecimento, sem fazer depender a sua existência dos seus próprios concorrentes no mercado nacional, e possivelmente entrar nos mercados ainda mais competitivos do *Wholesale* e *Homebase*.

“Competition has been shown to be useful up to a certain point and no further, but cooperation, which is the thing we must strive for today, begins where competition leaves off.”

Franklin D. Roosevelt

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AdC - Autoridade da Concorrência (2009). *Análise aprofundada sobre os sectores dos combustíveis líquidos e do gás engarrafado em Portugal - Relatório Final*. Disponível em: http://www.concorrenca.pt/vPT/Estudos_e_Publicacoes/Estudos_Economicos/Energia_e_Combustiveis/Paginas/Relatorio-sectores-Combustiveis-Liquidos-e-Gas-Engarrafado-em-Portugal.aspx. [Acesso em: 2013/09/26].
- AdC - Autoridade da Concorrência (2010), *Newsletter de acompanhamento dos mercados de combustíveis e Gás Engarrafado – II Trimestre de 2010*. Disponível em: http://www.concorrenca.pt/SiteCollectionDocuments/Noticias_e_Eventos/Noticias/Newsletter_Combustiveis_2010_2T.pdf. [Acesso em: 2013/09/26].
- AdC - Autoridade da Concorrência (2012). *Newsletter de acompanhamento dos mercados de combustíveis líquidos e de produtos e GPL – IV Trimestre de 2012*. Disponível em: http://www.concorrenca.pt/vPT/Estudos_e_Publicacoes/Relatorios_periodicos_e_Newsletters/Energia_e_Combustiveis/Documents/Newsletter_Combustiveis_2012_4T.pdf. [Acesso em: 2013/09/26].
- Agência Portuguesa do Ambiente (2013). *Atribuições*. Disponível em: <http://www.apambiente.pt/index.php?ref=5&subref=634>. [Acesso em: 2013/09/26].
- ANECRA - Associação Nacional das Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel - Gabinete de Estudos Económicos (2013) – *Estatísticas de Vendas de Veículos Automóveis*. Disponível em: <http://www.anecra.pt/gabecono/p003.aspx>. [Acesso em: 2013/09/26].

- APETRO – Associação Portuguesa das Empresas Petrolíferas (2011). *Guia Sectorial de Responsabilidade Ambiental para a Armazenagem de Produtos Petrolíferos*. Disponível em: <http://www.apetro.pt/documentos/armazenagem.pdf>. [Acesso em: 2013/09/26].
- APETRO – Associação Portuguesa das Empresas Petrolíferas (2012). *Guia Sectorial de Responsabilidade Ambiental para a Distribuição de Produtos Petrolíferos*. Disponível em: <http://www.apetro.pt/documentos/distribuicao.pdf>. [Acesso em: 2013/09/26].
- APETRO – Associação Portuguesa das Empresas Petrolíferas (2012). *Guia Sectorial de Responsabilidade Ambiental para a Comercialização de Produtos Petrolíferos*. Disponível em: <http://www.apetro.pt/documentos/comercializacao.pdf>. [Acesso em: 2013/09/26].
- APETRO . Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas (2013). *Estrutura dos Preços Médios Semanais de Venda ao Público em Portugal*. Disponível em: http://www.apetro.pt/documentos/precos_medios_semanais [Acesso em: 2013/08/14].
- Banco de Portugal (2013). *Indicadores de Conjuntura, Agosto 2013*. Disponível em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/IndicadoresConjuntura/Publicacoes/ind_agosto_p.pdf . [Acesso em: 2013/09/26].
- Banco de Portugal (2013). *Resumo dos principais indicadores económicos*. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/en-US/Pages/inicio.aspx>. [Acesso em: 2013/09/26].
- Banco de Portugal (2013). *Resumo das projecções económicas*. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/en-US/Pages/inicio.aspx>. [Acesso em: 2013/09/26].
- Banco de Portugal (2013). *Boletim Económico - Verão 2013*. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/pt->

PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Paginas/BoletimEconomico.aspx.

[Acesso em: 2013/09/26].

BP (2013). *BP Energy Outlook 2030*. Disponível em:
<http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp/statistical-review-of-world-energy-2013/energy-outlook-2030.html>. [Acesso em: 2013/09/26].

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). *How to Design A Winning Business Model*. Harvard Business Review, 89(1-2), 100-107.

Comprido, António (2013). *O Mercado Nacional. Apresentação efetuada na Conferência Indústria Petrolífera: Realidade e Desafios, 27 de Maio de 2013, Lisboa*. Disponível em:
<http://www.apetro.pt/documentos/Apetro.pdf>. [Acesso em: 2013/09/26].

Decreto-Lei n.º 10/2001, de 23 de Janeiro. Diário da República I Série - A n.º 19 - 23 de janeiro de 2001.

Decreto-Lei n.º 142/2010 de 31 de Dezembro. Diário da República, 1.ª Série – N.º 253 de 31 de dezembro de 2010.

DGEG - Direcção Geral de Energia e Geologia (Divisão de Planeamento e Estatística). *Estatísticas Mensais de Vendas de Combustíveis em Portugal 2013*. Disponíveis em:
http://www.apetro.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=74&Itemid=123.
[Acesso em: 2013/06/05].

DGEG - Direcção Geral de Energia e Geologia (Divisão de Planeamento e Estatística). *Listagem de Abastecimento em Portugal Continental* [Base de Dados]. Disponibilizado em ficheiro formato Microsoft Excel pela DGEG (Divisão de Planeamento e Estatística) em Dezembro de 2012.

Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan - Fourth Edition*. Disponível em:

<http://www.mitarabcompetition.com/images/pdf/writing-an-effective-business.pdf>. [Acesso em: 2013/09/26].

Ernst & Young LLP (2001). *Guide to producing a Business Plan*. Disponível em:

http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf. [Acesso em: 2013/09/26].

Harvard (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Harvard Business Press Books.

Lei n.º 66-A/2012 de 31 de Dezembro. Diário da República, 1.ª Série — N.º252 - 31 de dezembro de 2012.

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2013). *Modelo de Plano de Negócios*. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=232&temaid=18>. [Acesso em: 2013/09/26].

ISP - Instituto de Seguros de Portugal (2013). *Estatísticas de Parque Automóvel Seguro* [Base de Dados]. Disponível em: <http://www.isp.pt/NR/exeres/7D383D46-9431-416E-98C7-395B0A9E7080.htm>. [Acesso em: 2013/09/26].

Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review, 80(5), 86-+.

PORDATA - Base de Dados de Portugal Contemporâneo (2013). *Indicadores de evolução da sociedade portuguesa* [Base de Dados]. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Quadro+Resumo>. [Acesso em: 2013/09/26].

Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, 57(2), 137-145.

Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, 74(6), 61-&.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-+.

Público online (16/02/2013) – “Presidente da Galp entende que bombas low-cost também devem vender combustível normal”. Disponível em: <http://www.publico.pt/economia/noticia/presidente-da-galp-entende-que-bombas-lowcost-tambem-devem-vender-combustivel-normal-1584675>. [Acesso em: 2013/09/26].

Revista Exame 500 – Maiores e Melhores. 23.^a Edição. Novembro 2012. Impresa Publishing

Sahlman, William A. (1996). *Some Thoughts on Business Plans* - Case Note 9-897-101. Harvard Business School, 1-30

Sahlman, W. A. (1997). *How to write a great business plan*. Harvard Business Review, 75(4), 98-108.

ANEXO I

POSTOS DE ABASTECIMENTO DE COMBUSTÍVEIS LÍQUIDOS POR DISTRITO E POR TIPOLOGIA DE OPERADOR (PORTUGAL CONTINENTAL – 2012)

Tipologia	Distrito	BP	Cepsa	Galp	Repsol	Distrib.	Mass-Retail	Distrib. Galp	Ind. B	Ind. A	TOTAL
Área comercial	Aveiro	1	1	1		1	12				16
	Beja						4				4
	Braga			2			20	1		1	24
	Bragança		1				4				5
	Castelo Branco	1					9	1		2	13
	Coimbra		1	1			11				13
	Évora			1			13				14
	Faro			1	1		8		1	2	13
	Guarda	1					10				11
	Leiria		1		1	2	19	1			24
	Lisboa			1	1		17				19
	Portalegre						4				4
	Porto	2	1	3	3		20		1		30
	Santarém		2	1			18	2	2		25
	Setúbal	2	1	1	1		14				19
	Viana do Castelo						7		1		8
	Vila Real	1					7		1		9
	Viseu		1				13				14
	Sub-Total	8	9	12	7	3	210	5	6	5	265
Auto-estrada	Aveiro	2		4	4						10
	Beja		2	2							4
	Braga	4	2	2							8
	Castelo Branco		4	2							6
	Coimbra	2			2						4
	Évora		2	2	2						6
	Faro		4	4							8
	Guarda	2		4							6
	Leiria	2	2	2	4						10
	Lisboa	2		6	6						14
	Portalegre				2						2
	Porto	4		8	6						18
	Santarém	4	2	2							8
	Setúbal		4	9							13
	Viana do Castelo		2								2
	Vila Real	4									4
	Viseu	4		2	2						8
	Total	30	24	49	28						131
Outro	Aveiro	28	20	52	28	7		15	23	31	204
	Beja	4	5	28	3	6			9	14	69
	Braga	39	17	42	15	15		24	39	21	212
	Bragança	7	6	13	7	5		16	6	2	62
	Castelo Branco	3	1	23	7	1		6	12	5	58
	Coimbra	7	8	39	15	3	1	4	15	32	124
	Évora	3	1	24	10			2	5	9	54
	Faro	24	25	33	29	1		6	9	10	137
	Guarda	2	6	21	8	7		1	7	9	61
	Leiria	12	11	47	32	9	1	18	29	14	173
	Lisboa	53	37	120	68	2	1	11	13	20	325
	Portalegre	2	4	15	4				2	3	30
	Porto	51	43	109	53	4		35	28	28	351
	Santarém	11	14	41	32	13		9	13	13	146
	Setúbal	31	17	40	32	1		1	5	23	150
	Viana do Castelo	13	2	17	11			4	4	6	57
	Vila Real	3	8	22	8	3	1	11	9	5	70
	Viseu	8	16	29	15	18		5	19	13	123
	Sub-Total	301	241	715	377	95	4	168	247	258	2406
TOTAL		339	274	776	412	98	214	173	253	263	2802

Fonte: DGEG – Base de dados de Postos de Abastecimento (Dez 2012)

ANEXO II

LOCALIZAÇÃO DOS DISTRIBUIDORES B – PORTUGAL CONTINENTAL 2012



Fonte: DGEG – Base de dados de Postos de Abastecimento (Dez 2012)

ANEXO III – VENDAS, PREÇOS E COMPONENTES DE PREÇOS DE COMBUSTÍVEIS LÍQUIDOS

TABELA I

Vendas de Gasolinas (IO95 e IO98), Gasóleo e GPL Auto Portugal de 2006 a 2013(d)

Unidade: Toneladas

Produto	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Ytd Maio 2013 (c)	2013 (d)
Gás Auto	20 160	21 826	25 349	27 127	25 835	26 367	28 239	11 843	28 423
Gasolina Super Aditivada	4 597	1 167	165						
Gasolina s/Chumbo 98 (a)	277 004	225 386	168 600	152 474	137 734	103 339	83 158	29 883	71 719
Gasolina s/Chumbo 95	1 398 446	1 362 922	1 318 223	1 308 281	1 249 228	1 143 611	1 046 799	406 593	975 823
Gasóleo (b)	4 764 738	4 864 374	4 791 541	4 831 597	4 870 663	4 595 524	4 182 969	1 642 226	3 941 342
	79 548	149 759	145 249	250 187	385 196	343 030	309 732	118 021	283 250,4
Total Rodoviário	6 464 945	6 475 675	6 303 878	6 319 479	6 283 460	5 868 841	5 341 165	2 090 545	5 017 308
% Biodiesel incorporado no gasóleo	2%	3%	3%	5%	8%	7%	7%	7%	7%

(a) Inclui a gasolina 98 especial

(b) inclui o gasóleo especial e o Biodiesel incorporado

(c) Vendas Provisórias Acumuladas a Maio

(d) Anualizado linearmente com base a vendas Provisórias Acumuladas a Maio 2013

Adaptado de: Direcção Geral de Energia e Geologia, Vendas Mensais de Combustíveis em Portugal 2013

TABELA II

Variação das vendas por produto (%)

Produto	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (d)	Var. Acumul. 2006/2012
Gás Auto	-	8,3%	16,1%	7,0%	-4,8%	2,1%	7,1%	0,7%	41%
Gasolina Super Aditivada	-	-74,6%	-85,9%	-	-	-	-	-	-100%
Gasolina s/Chumbo 98 (a)	-	-18,6%	-25,2%	-9,6%	-9,7%	-25,0%	-19,5%	-13,8%	-70%
Gasolina s/Chumbo 95	-	-2,5%	-3,3%	-0,8%	-4,5%	-8,5%	-8,5%	-6,8%	-25%
Gasóleo (b)	-	2,1%	-1,5%	0,8%	0,8%	-5,6%	-9,0%	-5,8%	-12%
Total Rodoviário	-	0,2%	-2,7%	0,2%	-0,6%	-6,6%	-9,0%	-6,1%	-22,4%

(a) Inclui a gasolina 98 especial

(b) inclui o gasóleo especial e o Biodiesel incorporado

(d) Variação Estimada

Adaptado de: Direcção Geral de Energia e Geologia, Vendas Mensais de Combustíveis em Portugal 2013

TABELA III

Peso relativo por combustível nas vendas (%)

Produto	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Ytd Maio 2013 (c)	2013 (d)
Gás Auto	0,3%	0,3%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,5%	0,6%	0,6%
Gasolina Super Aditivada	0,1%	-	-	-	-	-	-	-	-
Gasolina s/Chumbo 98 (a)	4,3%	3,5%	2,7%	2,4%	2,2%	1,8%	1,6%	1,4%	1,4%
Gasolina s/Chumbo 95	21,6%	21,0%	20,9%	20,7%	19,9%	19,5%	19,6%	19,4%	19,4%
Gasóleo (b)	73,7%	75,1%	76,0%	76,5%	77,5%	78,3%	78,3%	78,6%	78,6%
Total Rodoviário	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(a) Inclui a gasolina 98 especial

(b) inclui o gasóleo especial e o Biodiesel incorporado

(c) Vendas Provisórias Acumuladas a Maio

(d) Valor estimado com base nos dados até Maio 2013

Adaptado de: Direcção Geral de Energia e Geologia, Vendas Mensais de Combustíveis em Portugal 2013

TABELA IV
Sazonalidade das Vendas em 2012

Período	Gás Auto		Gasolina s/Chumbo 98 (a)		Gasolina s/Chumbo 95		Gasóleo (b)	
	Vol (T)	%	Vol (T)	%	Vol (T)	%	Vol (T)	%
Jan	2 223	7,9%	7 244	8,7%	87 774	8,4%	354 614	8,5%
Fev	2 224	7,9%	6 799	8,2%	82 331	7,9%	338 658	8,1%
Mar	2 210	7,8%	7 120	8,6%	88 990	8,5%	360 792	8,6%
Abr	2 240	7,9%	5 944	7,1%	81 294	7,8%	328 887	7,9%
Mai	2 353	8,3%	6 869	8,3%	90 046	8,6%	364 648	8,7%
Jun	2 353	8,3%	7 037	8,5%	87 480	8,4%	348 597	8,3%
Jul	2 551	9,0%	8 252	9,9%	94 024	9,0%	371 503	8,9%
Ago	2 551	9,0%	9 270	11,1%	98 068	9,4%	372 107	8,9%
Set	2 267	8,0%	6 283	7,6%	83 600	8,0%	334 359	8,0%
Out	2 476	8,8%	6 122	7,4%	83 956	8,0%	347 852	8,3%
Nov	2 333	8,3%	5 667	6,8%	80 421	7,7%	331 990	7,9%
Dez	2 457	8,7%	6 553	7,9%	88 814	8,5%	328 962	7,9%
Total	28 238	100,0%	83 160	100,0%	1 046 798	100,0%	4 182 969	100,0%

(a) Inclui a gasolina 98 especial

(b) inclui o gasóleo especial e o Biodiesel incorporado

Adaptado de: Direcção Geral de Energia e Geologia, Vendas Mensais de Combustíveis em Portugal 2013

TABELA V
PVPM Médio (€/litr), Portugal Continental, Semana 31 de 2013

Produto	PVP Médio 01 Jan a 31 Ago 2013	Semana 31							
		29/Jul/13	30/Jul/13	31/Jul/13	01/Ago/13	02/Ago/13	03/Ago/13	04/Ago/13	Média Semanal
Gasolina 95	[1,5407; 1,6572]	1,697	1,596	1,595	1,595	1,594	1,588	1,588	1,608
Gasolina 98	[1,6278; 1,7375]	1,688	1,679	1,679	1,676	1,678	1,676	1,676	1,679
Gasóleo	[1,336; 1,4575]	1,381	1,377	1,377	1,376	1,376	1,371	1,371	1,376

Fonte: DGEG in www.precoscombustiveis.dgeg.pt

TABELA VI
Componentes do PVP

	Gasolina 95		Gasóleo	
	€/Lt	%	€/Lt	%
Cotação CIF Western Europe	0,570	36%	0,591	43%
Armazenagem, Distribuição e Comercialização (a)	0,137	9%	0,137	10%
Incorporação Biodiesel			0,021	1,5%
Impostos				0%
IVA	0,297	19%	0,257	19%
ISP	0,585	37%	0,368	27%
Total	1,589	100%	1,374	100%

Peso dos Impostos no Preço	56%	45%
----------------------------	-----	-----

PMVP 12.08.2013	1,590	1,373
------------------------	-------	-------

Fonte: Apetro (2013)

Dados: Oil Bulletin; Referências Internacionais da Galp

Data de atualização: 14-08-2013

ANEXO IV – CUSTOS DE PRODUTO, PREÇO GROSSISTA E PVP

(Semana 31 de 2013)

Aquisição no Mercado Português a Empresa Petrolífera																
Produto / Instalação	CIF NWE Usd/Ton (1)	Spread Usd/Ton (2)	Densidade (ton/m3)	CIF NWE +Spread (€/m3)	Fees €/m3 (3)	Plats+Spread +Fees €/m3	ISP €/m3 (4)	PC (s/IVA) €/m3	IVA €/m3	PC + IVA €/m3	Intervalo de PC (€/m3 s/IVA)	Margem Bruta GO (€/m3)	PV Revenda (ex. IVA) (€/m3)	Margem Bruta Posto (€/m3)	PVP (IVA INC.) (€/m3)	PVP (IVA INC.) (€/Lt)
Gasóleo																
1	910,00	11,90	0,845	587,04	24,00	611,04	367,53	978,57	225,07	1 203,64	977,30 993,52	70,00	1 048,57	60,00	1 363,54	1,364
2		11,90		587,04	38,95	625,99		993,52	228,51	1 222,03		70,00	1 063,52	60,00	1 381,93	1,382
Sines		9,90		585,77	24,00	609,77		977,30	224,78	1 202,08		70,00	1 047,30	60,00	1 361,98	1,362
CLC		6,90		583,86	31,00	614,86		982,39	225,95	1 208,34		70,00	1 052,39	60,00	1 368,24	1,368
5		11,50		586,79	30,00	616,79		984,32	226,39	1 210,71		70,00	1 054,32	60,00	1 370,61	1,371
Sem Chumbo 95																
1	1 010,00	11,50	0,755	581,19	14,00	595,19	585,27	1 180,46	271,50	1 451,96	1 179,32 1 186,46	80,00	1 260,46	60,00	1 624,16	1,624
Sines		9,50		580,05	14,00	594,05		1 179,32	271,24	1 450,56		80,00	1 259,32	60,00	1 622,76	1,623
CLC		6,50		578,34	21,00	599,34		1 184,61	272,46	1 457,07		80,00	1 264,61	60,00	1 629,27	1,629
5		11,50		581,19	20,00	601,19		1 186,46	272,88	1 459,34		80,00	1 266,46	60,00	1 631,54	1,632
Sem Chumbo 98																
1	1 032,50	11,52	0,755	594,00	14,00	608,00	585,27	1 193,27	274,45	1 467,72	1 192,13 1 199,26	90,00	1 283,27	70,00	1 664,52	1,665
Sines		9,52		592,86	14,00	606,86		1 192,13	274,19	1 466,32		90,00	1 282,13	70,00	1 663,12	1,663
CLC		6,52		591,15	21,00	612,15		1 197,42	275,41	1 472,83		90,00	1 287,42	70,00	1 669,63	1,670
5		11,50		593,99	20,00	613,99		1 199,26	275,83	1 475,09		90,00	1 289,26	70,00	1 671,89	1,672
Adquirido no mercado internacional (necessário instalação de armazenagem)																
Produto / Instalação	CIF NWE Usd/Ton (1)	Spread Usd/Ton(2)	Densidade	Platts+Spread (€/m3)	Fees €/m3 (3)	Platts+Spread +Fees €/m3	ISP €/m3 (4)	Preço S/ IVA €/m3	IVA €/m3	Preço / IVA €/m3		Margem Bruta GO (€/m3)	PV Revenda (ex. IVA) (€/m3)	Margem Bruta Posto (€/m3)	PVP (IVA INC.) (€/m3)	PVP (IVA INC.) (€/Lt)
Gasóleo	910,00	6,90	0,845	583,86		583,86	367,53	951,39	218,82	1 170,21		90,00	1 041,39	70,00	1 367,01	1,367
Sem Chumbo 95	1 010,00	6,50	0,755	578,34		578,34	585,27	1 163,61	267,63	1 431,24		90,00	1 253,61	65,00	1 621,89	1,622
Sem Chumbo 98	1 032,50	6,52	0,755	591,15		591,15	585,27	1 176,42	270,58	1 447,00		110,00	1 286,42	80,00	1 680,70	1,681

- 1) Cotação CIF NWE Semana 31 Fonte: Apetro
- 2) Spread baseado em transações reais de operador confidencial
- 3) Fees variam por instalação e são em transações reais de operador confidencial
- 4) ISP em vigor para estes produtos petrolífero

ANEXO V – PLANO FINANCEIRO

TABELA I

Investimento em Fundo de Maneio

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Clientes	680 725	1 210 178	2 004 330	2 652 790	3 080 184	4 421 317
Inventários (Postos)	516 872	918 884	1 519 037	2 010 490	2 334 402	3 350 816
Reserva Estratégica	0	0	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
TOTAL	1 297 597	2 229 062	8 623 367	9 763 280	10 514 586	12 872 133
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	660 519	1 167 816	1 942 910	2 563 384	2 972 240	4 254 866
Estado	42 176	99 300	3 736 186	4 955 873	5 760 751	8 252 553
TOTAL	702 694	1 267 117	5 679 096	7 519 256	8 732 991	12 507 419
Fundo Maneio Necessário	594 903	961 946	2 944 270	2 244 023	1 781 595	364 713
Investimento em Fundo de Maneio	594 903	367 043	1 982 325	-700 247	-462 428	-1 416 882
ESTADO	42 176	99 300	3 736 186	4 955 873	5 760 751	8 252 553
SS	5 878,54	8 270,50	8 435,91	9 680,21	9 873,81	10 071,29
IRS	3 383,33	4 760,00	4 855,20	5 571,34	5 682,77	5 796,42
IVA	32 913,99	86 269,95	152 895,10	215 621,16	258 944,63	361 685,40
ISP	0,00	0,00	3 570 000	4 725 000	5 486 250	7 875 000

TABELA II

N.º Funcionário e Gastos com o Pessoal (Euros)

Gastos com o Pessoal								
Quadro de Pessoal			2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção			3	3	3	3	3	3
Administrativos CSC			1	2	2	2	2	2
Operações/Logística/Técnico			1	2	2	2	2	2
Vendas/Operações			1	2	2	3	3	3
TOTAL			6	9	9	10	10	10
Remuneração base mensal			2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção			3 000	3 060	3 121	3 184	3 247	3 312
Administrativos CSC			1 000	1 020	1 040	1 061	1 082	1 104
Operações/Logística/Técnico			2 000	2 040	2 081	2 122	2 165	2 208
Vendas/Operações			2 500	2 550	2 601	2 653	2 706	2 760
TOTAL GASTOS COM PESSOAL			266 955	374 615	382 008	437 424	446 072	454 894
QUADRO RESUMO			2014	2015	2016	2017	2018	2019
Remunerações								
Órgãos Sociais			126 000	128 520	131 090	133 712	136 386	139 114
Pessoal			77 000	157 080	160 222	200 568	204 580	208 671
Encargos sobre remunerações			48 213	67 830	69 187	79 392	80 979	82 599
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais			2 030	2 856	2 913	3 343	3 410	3 478
Gastos de acção social			8 712	13 329	13 596	15 409	15 717	16 031
Outros gastos com pessoal			5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
TOTAL GASTOS COM PESSOAL			266 955	374 615	382 008	437 424	446 072	454 894
Retenções Colaboradores			2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retenção SS Colaborador								
Gerência / Administração		11,00%	13 860	14 137	14 420	14 708	15 002	15 303
Outro Pessoal		11,00%	8 470	17 279	17 624	22 063	22 504	22 954
Retenção IRS Colaborador		20,00%	40 600	57 120	58 262	66 856	68 193	69 557
TOTAL Retenções			62 930	88 536	90 307	103 627	105 699	107 813

Plano de Negócio para a Criação de uma Rede Independente de Retalho de Combustíveis Líquidos

TABELA III
FSE - Fornecimentos e Serviços Externos (Euros)

	Tx IVA	CF	CV	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Subcontratos	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços especializados									
Trabalhos especializados	23%	100%		61 200,00	62 424,00	63 672,48	64 945,93	66 244,85	67 569,75
Publicidade e propaganda	23%	100%		112 500,00	200 000,00	340 000,00	450 000,00	522 500,00	750 000,00
Vigilância e segurança	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários	23%	100%		24 000,00	24 480,00	24 969,60	25 468,99	25 978,37	26 497,94
Comissões	23%	0%	100%	67 500,00	120 000,00	204 000,00	270 000,00	313 500,00	450 000,00
Conservação e reparação	23%	50%	50%	60 000,00	100 000,00	160 000,00	200 000,00	220 000,00	300 000,00
Materiais									
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Livros e documentação técnica	23%	0%	100%	24 000,00	24 480,00	24 969,60	25 468,99	25 978,37	26 497,94
Material de escritório	23%	50%	50%	36 000,00	36 720,00	37 454,40	38 203,49	38 967,56	39 746,91
Artigos para oferta	23%	100%		30 000,00	50 000,00	80 000,00	100 000,00	110 000,00	150 000,00
Energia e fluidos									
Electricidade	23%	0%	100%	6 000,00	6 120,00	6 242,40	6 367,25	6 494,59	6 624,48
Combustíveis	23%	70%	30%	75 000,00	76 500,00	78 030,00	79 590,60	81 182,41	82 806,06
Água	6%	0%	100%	360,00	367,20	374,54	382,03	389,68	397,47
Deslocações, estadas e transportes									
Deslocações e Estadas	23%	0%	100%	36 000,00	36 720,00	37 454,40	38 203,49	38 967,56	39 746,91
Transportes de pessoal	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de mercadorias	23%	0%	100%	191 250,00	340 000,00	578 000,00	765 000,00	888 250,00	1 275 000,00
Serviços diversos									
Rendas e alugueres	23%	100%		18 000,00	18 360,00	18 727,20	19 098,24	19 473,77	19 849,80
Comunicação	23%	50%	50%	36 000,00	36 000,00	36 000,00	36 000,00	36 000,00	36 000,00
Seguros	23%	100%		2 030,00	2 913,12	2 971,38	3 409,66	3 477,85	3 547,41
Royalties	23%	0%	100%	225 000,00	400 000,00	680 000,00	900 000,00	1 045 000,00	1 500 000,00
Contencioso e notariado	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas de representação	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		3 600,00	3 672,00	3 745,44	3 820,35	3 896,76	3 974,69
Outros serviços	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FSE				1 008 440,00	1 538 756,32	3 126 611,45	3 790 962,53	4 226 611,78	5 574 189,01
FSE - Custos Fixos				369 830,00	501 759,12	1 455 434,30	1 624 561,84	1 736 193,07	2 063 206,94
FSE - Custos Variáveis				638 610,00	1 036 997,20	1 671 177,14	2 166 400,69	2 490 418,70	3 510 982,07
IVA				106 005,60	152 718,11	225 664,87	280 686,17	315 022,30	427 113,54
FSE + IVA				1 114 445,60	1 691 474,43	3 352 276,32	4 071 648,70	4 541 634,07	6 001 302,55

TABELA IV
Investimento (Euros)

Investimento por ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos fixos tangíveis						
Equipamento Administrativo	180 000	80 000	120 000	80 000	40 000	160 000
Outros activos fixos tangíveis	300 000	200 000	300 000	200 000	100 000	400 000
Total Activos Fixos Tangíveis	480 000	280 000	420 000	280 000	140 000	560 000
Activos Intangíveis						
Programas de computador	50 000					
Propriedade industrial	2 000					
Total Activos Intangíveis	52 000	0	0	0	0	0
Total Investimento	532 000	280 000	420 000	280 000	140 000	560 000
IVA	23%	110 400	64 400	96 600	64 400	128 800
Valores Acumulados	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos fixos tangíveis						
Equipamento Administrativo	180 000	260 000	380 000	460 000	500 000	660 000
Outros activos fixos tangíveis	300 000	500 000	800 000	1 000 000	1 100 000	1 500 000
Total Activos Fixos Tangíveis	480 000	760 000	1 180 000	1 460 000	1 600 000	2 160 000
Activos Intangíveis						
Programas de computador	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Propriedade industrial	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Total Activos Intangíveis	52 000	52 000	52 000	52 000	52 000	52 000
Total	532 000	812 000	1 232 000	1 512 000	1 652 000	2 212 000
Depreciações & Amortizações acumuladas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos fixos tangíveis	120 000	310 000	605 000	970 000	1 250 000	1 600 000
Activos Intangíveis	17 333	34 667	52 000	52 000	52 000	52 000
TOTAL	137 333	344 667	657 000	1 022 000	1 302 000	1 652 000
Valores Balanço	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos fixos tangíveis	360 000	450 000	575 000	490 000	350 000	560 000
Activos Intangíveis	34 667	17 333	0	0	0	0
TOTAL	394 667	467 333	575 000	490 000	350 000	560 000

TABELA V
Financiamento (Euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Investimento	1 126 903	647 043	2 402 325	-420 247	-322 428	-856 882
Margem de segurança	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Necessidades de financiamento	1 239 600	711 700	2 642 600	-462 300	-354 700	-942 600
Fontes de Financiamento						
Meios Libertos	-177 145	618 801	-532 635	2 900 866	3 143 669	5 734 954
Capital	400 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	400 000		16 000 000		10 000 000	9 000 000
Subsídios						
TOTAL	622 855	618 801	15 467 365	2 900 866	13 143 669	14 734 954

TABELA VI
Demonstração de Resultados Previsional (Euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	24 904 572	44 274 796	73 329 152	97 053 290	112 689 653	161 755 483
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	23 259 260	41 349 796	68 356 652	90 472 040	105 048 091	150 786 733
Fornecimento e serviços externos	1 008 440	1 538 756	3 126 611	3 790 963	4 226 612	5 574 189
Gastos com o pessoal	266 955	374 615	382 008	437 424	446 072	454 894
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos	154 207	269 512	417 220	544 024	623 177	883 537
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	524 125	1 281 141	1 881 100	2 896 888	3 592 056	5 823 204
Gastos/reversões de depreciação e amortização	137 333	207 333	312 333	365 000	280 000	350 000
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	386 792	1 073 807	1 568 767	2 531 888	3 312 056	5 473 204
Juros e rendimentos similares obtidos	1 708	6 037	13 801	3 849	11 973	16 313
Juros e gastos similares suportados	28 112	28 112	1 146 970	916 451	1 388 733	1 650 174
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	360 388	1 051 733	435 599	1 619 286	1 935 296	3 839 343
Imposto sobre o rendimento do período	99 107	289 226	119 790	445 304	532 206	1 055 819
RESULTADO LIQUIDO DO PERÍODO	261 281	762 506	315 809	1 173 982	1 403 089	2 783 523

TABELA VII
Mapa de Cash-Flows Operacionais (Euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	280 424	778 510	1 137 356	1 835 619	2 401 240	3 968 073
Depreciações e amortizações	137 333	207 333	312 333	365 000	280 000	350 000
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	417 758	985 844	1 449 689	2 200 619	2 681 240	4 318 073
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-594 903	-367 043	-1 982 325	700 247	462 428	1 416 882
CASH FLOW de Exploração	-177 145	618 801	-532 635	2 900 866	3 143 669	5 734 954
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-532 000	-280 000	-420 000	-280 000	-140 000	-560 000
Free cash-flow	-709 145	338 801	-952 635	2 620 866	3 003 669	5 174 954
CASH FLOW acumulado	-709 145	-370 345	-1 322 980	1 297 886	4 301 555	9 476 509

TABELA VIII
Plano Financiamento (Euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	524 125	1 281 141	1 881 100	2 896 888	3 592 056	5 823 204
Capital Social (entrada de fundos)	400 000	0	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital	0	0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	400 000	0	16 000 000	0	10 000 000	9 000 000
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	0	0	0	700 247	462 428	1 416 882
Proveitos Financeiros	1 708	6 037	13 801	3 849	11 973	16 313
Total das Origens	1 325 834	1 287 178	17 894 902	3 600 984	14 066 457	16 256 398
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	532 000	280 000	420 000	280 000	140 000	560 000
Inv Fundo de Maneio	594 903	367 043	1 982 325	0	0	0
Imposto sobre os Lucros		99 107	289 226	119 790	445 304	532 206
Pagamento de Dividendos	0	0	0	0	0	0
Reembolso de Empréstimos	0	80 000	3 280 000	3 280 000	5 280 000	7 080 000
Encargos Financeiros	28 112	28 112	1 146 970	916 451	1 388 733	1 650 174
Reservas Estratégicas			10 000 000	0	6 000 000	6 000 000
Total das Aplicações	1 155 015	854 261	17 118 521	4 596 241	13 254 036	15 822 381
Saldo de Tesouraria Anual	170 819	432 917	776 381	-995 257	812 421	434 018
Saldo de Tesouraria Acumulado	170 819	603 735	1 380 116	384 859	1 197 279	1 631 297
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	170 819	603 735	1 380 116	384 859	1 197 279	1 631 297
Soma Controlo	0	0	0	0	0	0

Tabela IX
Balanço Previsional (Euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Activo Não Corrente	394 667	467 333	575 000	490 000	350 000	560 000
Activos fixos tangíveis	360 000	450 000	575 000	490 000	350 000	560 000
Activos Intangíveis	34 667	17 333	0	0	0	0
Activo corrente	1 468 416	2 832 797	20 003 483	20 148 139	27 711 865	36 503 430
Inventários	516 872	918 884	16 519 037	17 010 490	23 334 402	30 350 816
Clientes	680 725	1 210 178	2 004 330	2 652 790	3 080 184	4 421 317
Caixa e depósitos bancários	270 819	703 735	1 480 116	484 859	1 297 279	1 731 297
TOTAL ACTIVO	1 863 083	3 300 130	20 578 483	20 638 139	28 061 865	37 063 430
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	261 281	762 506	315 809	1 173 982	1 403 089	2 783 523
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	661 281	1 423 788	1 739 597	2 913 579	4 316 668	7 100 191
PASSIVO						
Passivo não corrente	400 000	320 000	13 040 000	9 760 000	14 480 000	16 400 000
Financiamentos obtidos	400 000	320 000	13 040 000	9 760 000	14 480 000	16 400 000
Passivo corrente	801 801	1 556 343	5 798 886	7 964 560	9 265 197	13 563 239
Fornecedores	660 519	1 167 816	1 942 910	2 563 384	2 972 240	4 254 866
Estado e Outros Entes Públicos	141 283	388 527	3 855 976	5 401 176	6 292 957	9 308 372
TOTAL PASSIVO	1 201 801	1 876 343	18 838 886	17 724 560	23 745 197	29 963 239
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	1 863 083	3 300 130	20 578 483	20 638 138	28 061 865	37 063 430

Tabela X

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de Crescimento do Negócio		78%	66%	32%	16%	44%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	1,0%	1,7%	0,4%	1,2%	1,2%	1,7%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	14%	23%	2%	6%	5%	8%
Rendibilidade do Activo	21%	33%	8%	12%	12%	15%
Rotação do Activo	1337%	1342%	356%	470%	402%	436%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	40%	54%	18%	40%	33%	39%
INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	35%	43%	8%	14%	15%	19%
Solvabilidade Total	155%	176%	109%	116%	118%	124%
Cobertura dos encargos financeiros	1376%	3820%	137%	276%	238%	332%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corrente	1,83	1,82	3,45	2,53	2,99	2,69
Liquidez Reduzida	1,19	1,23	0,60	0,39	0,47	0,45
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margem Bruta	636 873	1 386 244	1 845 889	2 790 287	3 414 951	5 394 561
Grau de Alavanca Operacional	165%	129%	118%	110%	103%	99%
Grau de Alavanca Financeira	107%	102%	360%	156%	171%	143%

Tabela XI

Avaliação do Projeto

Na perspectiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow do Equity	-337 257	230 689	10 620 395	-1 575 585	6 334 936	5 444 780	26 226 764
Fluxos Actualizados	-337 257	189 139	7 139 189	-868 369	2 862 587	2 017 209	7 966 532
Valor Actual Líquido (VAL)	18 969 028						
Taxa Interna de Rentabilidade	495,37%						
Pay Back period	0 Anos						
Na perspectiva do Projecto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow to Firm	-709 145	338 801	-952 635	2 620 866	3 003 669	5 174 954	168 734 060
WACC	3,06%	2,43%	4,69%	4,33%	4,33%	4,10%	4,10%
Factor de actualização	1	1,024	1,072	1,119	1,167	1,215	1,265
Fluxos actualizados	-709 145	330 752	-888 303	2 342 420	2 573 085	4 258 611	133 390 062
Valor Actual Líquido (VAL)	141 297 481						
Taxa Interna de Rentabilidade	165,85%						
Pay Back period	0 Anos						

TABELA XII

Comparação de Indicadores com concorrentes no setor

Empresa	Vendas (1)	Resultado Líquido (1)	EBITDA (1)	Rentab.das vendas (%)	Ativo (1)	Rentabilidade do ativo (%)	Cap. Próprio (1)	Rentabilidade Cap. Próprio (%)	Passivo (1)	Solvabilidade (%)	Endividamento (%)
PETROGAL, S.A.	9 373	103,6	224	2,4	6 589	1,6	757	13,7	5 832	13,0	88,5
REPSOL PORTUGUESA, S.A.	2 051	41,8	56	2,7	705	5,9	468	8,9	236	198,0	33,6
BP PORTUGAL	1 852	34,3	50	2,7	740	4,6	194	17,7	546	35,5	73,8
CEPSA	1 621	3,5	6	0,4	368	1,0	121	2,9	247	48,9	67,2
ALCAPETRO	440	0,4	1	0,1	34	1,3	4	10,9	30	13,3	88,3
GALPGESTE	394	-1,0	-1	-0,4	9	-10,9	-1	113,5	10	-8,7	109,6
ILIDIO MOTA	351	1,4	2	0,6	59	2,3	16	8,5	43	36,7	73,1
PRIOR ENERGY, S.A.	334	1,2	4	1,1	77	1,5	2	47,7	74	3,3	96,8
PROPEL	300	0,0	0	0,1	16	0,2	5	0,6	11	41,8	70,5
GESPOST	276	1,8	2	0,9	11	15,5	7	23,8	4	186,4	34,9
TRANSPORTES FREITAS, LDA	220	-3,0	-1	-0,4	83	-3,6	0	-740,1	83	0,5	99,5
GO (1)	199	2,8	6	4,0	37	15,0	7	39,0	30	124,0	81,00
PETROIBÉRICA	176	1,9	3	1,9	44	4,3	11	17,6	34	32,5	75,5
GALP MADEIRA	161	8,9	11	6,9	42	21,5	27	33,2	15	184,3	35,2
REPSOL GAS PORTUGAL, S.A.	153	16,3	22	14,3	62	26,4	27	59,3	34	80,0	55,6
ALVES BANDEIRA & CA., LDA	151	0,4	1	0,6	47	0,9	12	3,7	36	33,3	75,0
REN - GASODUTOS, S.A.	129	46,2	70	54,2	939	4,9	462	10,0	477	97,0	50,8
GASPE - COMBUSTÍVEIS, LDA	114	1,2	2	1,4	27	4,2	12	9,6	15	77,5	56,3
PETRIN	111	1,8	3	2,5	40	4,7	8	23,5	32	24,7	80,2
OZ ENERGIA FUELS	97	0,8	2	1,7	59	1,3	7	12,1	52	12,4	89,0
FUELGEST 24	96	0,2	0	0,3	4	4,4	0	78,8	4	5,9	94,4
GALP AÇORES	93	6,3	8	8,3	39	16,3	26	24,1	13	209,8	32,3
BENCOM	92	4,1	9	10,0	207	2,0	60	6,9	148	40,3	71,3
OZ ENERGIA	71	2,5	5	7,0	59	4,3	33	7,5	25	132,9	42,9

(1) Valores em Milhões de Euros

Dados: Referentes a 2011 in *Revista Exame 500 – Maiores e Melhores 2012* – (Setor Distribuição de Combustíveis)

Dados GO: Demonstrações Financeiras Previsionais e Principais Indicadores - 2019

ANEXO VI – FORÇAS DE PORTER

Fornecedores	Força Alta	Existe uma elevada concentração na armazenagem e na venda de produtos derivados do petróleo. As quatro principais empresas petrolíferas a operar no mercado são os principais grossistas. A maioria dos operadores recorre a estas para a obtenção dos combustíveis para revenda. Contudo, cada vez mais operadores recorrem à importação direta do mercado internacional, aumentando o número de possíveis fornecedores para este projecto com preços mais competitivos. Com a consolidação do projeto, a importação direta (intra ou extra comunitária) será a solução para a aquisição de produtos, eliminando assim mais um intermediário na cadeia de fornecimento, melhorando a competitividade e garantindo a sustentabilidade do projeto ao eliminar a dependência de fornecimento de concorrentes diretos.
Outros stakeholders	Força Alta	Vd. Ponto 3.4.2.1. Envolvente Política e Legal Também as associações de consumidores e as associações do sector (ANAREC - Associação Nacional de Revendedores de Combustíveis e a APETRO) possuem poder representativo e influência política. Por fim, a Banca é de vital importância pela quantidade de capital que as empresas do sector necessitam para operar. A mínima alteração das condições no mercado financeiro tem reflexos imediatos na rentabilidade do negócio.
Potenciais entrantes	Força Média	Existe concentração no número de operadores sendo previsível que este movimento se intensifique nos próximos anos. Assim, a entrada de novos concorrentes ao projeto deverá advir da aquisição de redes já existentes por outros operadores ou através do crescimento orgânico dos operadores existentes (ex. Prio e Mass-Retail).
Clientes	Força Alta	O cliente final, quer seja privado ou empresarial, está mais alerta e informado quanto às condições de mercado, procura produtos mais baratos (por possuir menor poder de compra ou por controlo de custos operacionais) e facilmente exerce o seu poder de escolha. Esta procura constante das melhores condições de mercado intensificar-se-á à medida que novas medidas de austeridade sejam incluídas nos sucessivos Orçamentos de Estado.
Produtos substitutos	Força Baixa	vd. Ponto 3.4.2.4. Envolvente Tecnológica Adicionalmente a reconversão de todo o sistema logístico de fornecimento existente é muito difícil e extremamente dispendiosa pelo que durante os próximos anos, enquanto as reservas de crude e gás forem suficientes, a indústria não deverá mostrar interesse em mudar.

Adaptado de Porter (2008)

ANEXO VII

TABELA COMPARATIVA DE METODOLOGIAS PARA EXECUÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Deloitte & Touche	Ernest & Young	Metodologia de Harvard
Sumário Executivo Resumo da indústria e do mercado, da oportunidade de negócio, estratégias chave para o sucesso, potencial financeiro e dos recursos necessários.	Sumário Executivo Resumo da indústria e do mercado, da oportunidade de negócio, estratégias chave para o sucesso, potencial financeiro e dos recursos necessários.	Sumário executivo Resumo da indústria e do mercado, da oportunidade de negócio, estratégias chave para o sucesso, potencial financeiro e dos recursos necessários.
Missão, Estratégia e Equipa de Gestão Missão A companhia: Passado, Presente e Futuro Equipa de Gestão	Conceito <i>Unique Selling Proposition</i>	Descrição do Negócio e seu modelo Definição do modelo de negócio a desenvolver, qual a oportunidade de negócio existente e quais as vantagens competitivas.
Gestão e Organização Equipa de Gestão, Organização e Política Salarial	Mercado e concorrência Descrição do mercado Identificação do Mercado Alvo Identificação e descrição dos concorrentes	Análise Ambiental Definição da indústria e o mercado, os factores que podem influenciar a definição do modelo e das estratégias a desenvolver.
Mercado e Concorrência Identificação do mercado Compreensão do mercado	Estratégia de Negócio	Análise Setorial Definição dos produtos comercializados, tendências futuras e antecipar as barreiras à entrada.
Produtos e Serviços Apresentação do Produto Produção e Operações Controlo de qualidade, riscos, legislação e identificação de custos	Estratégia Operacional	Análise competitiva Definição e análise dos concorrentes (dimensão, distribuição, posicionamento de preços, capacidade financeira e negocial, influência política, entre outros). O que distingue o modelo de
Marketing e Vendas Plano de Marketing Estratégia de Vendas	Gestão e Organização Equipa de Gestão, Organização e Política Salarial	Análise de Mercado Definição e análise dos concorrentes (dimensão, distribuição, posicionamento de preços, capacidade financeira e negocial, influência política, etc.). O que distingue o modelo de
Informação financeira Informação financeira previsional Avaliação do projeto Requisição de fundos para investimento Rebolsos do Investimento	Informação Financeira Pressupostos financeiros P&L Mapas financeiros previsionais	Análise Competitiva Qual a dimensão do mercado e crescimento? Qual o Mercado Alvo? Qual a proposta de valor adequada?
	Prespectivas de Futuro	Plano de Marketing
	Fundos necessários	Plano Operacional Definição do plano de operações para a persecução do plano (O que é preciso ter? Quando? Que estrutura é necessária? Que tipo de organização?)
	Análise de Risco Concorrência Mercado (timings e exposição) Gestão Tendências de mercado	Equipa de Gestão Descrição sumária da equipa de gestão necessária ao desenvolvimento do projecto e suas responsabilidades
		Plano Financeiro Apresentação das demonstrações financeiras, principais rácios de avaliação financeira e sua comparação com o rácios da concorrência disponíveis.

Fontes: Deloitte & Touche (2003), Ernst & Young LLP (2001); e Harvard (2007)